



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA APLIKOVANÉ INFORMATIKY

Návrh modelu hodnocení finančního poradce v síťové organizaci  
Evaluation Model Design of Financial Advisor in a Network  
Organization

Student: Aleš Rovenský  
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Blanka Bazsová, Ph.D.

Ostrava 2016

# Zadání bakalářské práce

Student:

**Aleš Rovenský**

Studijní program:

B6209 Systémové inženýrství a informatika

Studijní obor:

6209R017 Informatika v ekonomice

Téma:

Návrh modelu hodnocení finančního poradce v síťové organizaci  
Evaluation Model Design of Financial Advisor in a Network  
Organization

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická a metodická východiska hodnocení pracovníka
3. Analýza současného stavu
4. Návrh řešení
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Handbook of Human Resource Management Practice*. 11th ed. London: Kogan Page, 2009. ISBN 978-0-7494-5242-1.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-6996-7.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press. 2005. ISBN 80-7261-124-0.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

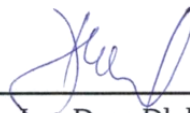
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Blanka Bazsová, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 06.05.2016



Ing. Petr Rozehnal, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

Ve Frýdku-Místku dne 2.5.2016

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Aleš', is written over a horizontal dotted line.

Aleš Rovenský

## Poděkování

*Tímto bych chtěl poděkovat vedoucí mé bakalářské práce Ing. Blance Bazsové, Ph.D. za pomoc, cenné rady a připomínky v průběhu mé celé bakalářské práce.*

## Obsah

1	Úvod.....	4
2	Teoretická a metodická východiska hodnocení pracovníka .....	5
2.1	Kompetence .....	5
2.2	Členění kompetencí.....	5
2.3	Manažerské kompetence a styly osobnosti .....	6
2.4	Kompetenční model.....	7
2.5	Výkonnost.....	8
2.6	Síťová organizace .....	8
2.7	Hlavní činnost a vedlejší činnost .....	9
2.8	Proaktivita.....	9
2.9	Řízený rozhovor .....	10
2.10	Týmová práce.....	10
2.11	Zpětná vazba.....	10
2.12	Motivace .....	11
2.13	Finanční analýza .....	11
2.14	Komunikace.....	11
2.15	Personální řízení .....	12
2.16	Základní pojmy v teorii rozhodování .....	12
3	Analýza současného stavu .....	21
3.1	Plán kariéry v OVB Allfinanz, a.s. ČR.....	22
3.2	Obecná doporučení .....	26
3.3	Popis práce .....	28
3.4	Image poradce .....	28
3.5	Odměna.....	30
4	Návrh řešení .....	31
4.1	Charakteristika kritérií.....	34
4.2	Hodnocení spolupracovníků .....	39
5	Závěr.....	48
	Seznam použité literatury .....	49
	Seznam zkratk.....	51
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....	51

# 1 Úvod

Existují měřítka, která určují, jak bude člověk za práci ohodnocen. Jsou tato měřítka spravedlivá? Většina zaměstnaných lidí si pokládá stejné nebo obdobné otázky. Odpovědi na ně jsou však nejasné a mnohdy se od sebe velmi liší.

Bakalářská práce se zabývá hodnocením pracovníků, jež společně tvoří tým, který vede začínající finanční manažer. Součástí návrhu bude hodnocení schopností a získaných zkušeností pracovníka, ambice či motivace uchazeče, schopnost týmové práce, samostatnosti a v neposlední řadě také schopnost řešit nenadálé problémy a konflikty. Dále ochota přinášet do týmu nové poznatky a názory, zodpovědnost a schopnost řídit, nejen sebe sama.

První část práce se zabývá metodikou kompetenčních modelů, které přispívají ke zvyšování výkonnosti hodnotícího procesu. Poskytují popis toho, co by měl uchazeč o práci znát a umět, aby byl schopný finanční poradce. Dalším aspektem bude měření výkonnosti budoucích spolupracovníků a jejich následné hodnocení. Veškeré zmíněné postupy budou aplikovány v síťové organizační struktuře.

V druhé části práce bude analyzován současný stav a způsob současného hodnocení pracovníků. Bude představena společnost, pro kterou se projekt realizuje. Konkrétně se bude jednat o společnost OVB Allfinanz, a.s. Závěrem bude hodnocena výkonnost finančního poradce, včetně jeho kompetencí v kompetenčním modelu.

Cílem práce je navrhnout systém hodnocení na základě kompetenčního modelu a podle dosažené výkonnosti, který může pomoci všem začínajícím finančním poradcům manažerům.

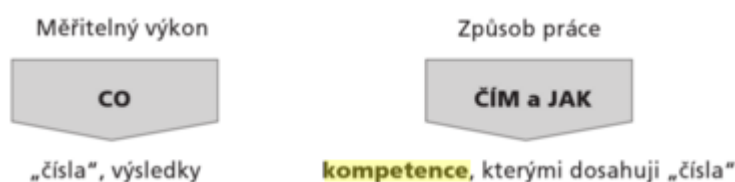


## 2 Teoretická a metodická východiska hodnocení pracovníka

Obsahem této kapitoly je vysvětlit základní pojmy používané v této bakalářské práci. Objevují se zde teoretická a metodická východiska hodnocení pracovníka. Cílem kapitoly je vysvětlit, proč a za jakým účelem jsou pracovníci hodnoceni.

### 2.1 Kompetence

Kompetence se dají chápat jako schopnosti. Jedná se o soubor jistých předpokladů k činnosti. Z tohoto důvodu má kompetence blíže k samotné činnosti než k rysu či vlastnosti. Hroník (2006, s. 29) tvrdí, že „kompetence jsou definovány na základě analýzy činností. Je vytvořena na základě toho, co pracovník dělá, nikoli na základě toho, jaké má vlastnosti.“ (Hroník, 2006)



Obrázek 2-1: Popis kompetencí, zdroj: Hroník (2006, s. 25)

Na obrázku 2-1, můžeme vidět měřitelný výkon (CO) dosahujícího určitým způsobem, který je reprezentován zájmeny „čím“ (vstupy, předpoklady na vlastní straně) a „jak“ (proces, přístup k práci). Dohromady „čím“ a „jak“ tvoří kompetence.

### 2.2 Členění kompetencí

V této kapitole se dozvíme více o členění kompetencí. Konkrétně se bude jednat o kompetence ze sociálně-psychologického hlediska a kompetence podle orientace firmy. Zjistíme, jak se od sebe liší a z čeho se skládají.

#### Členění kompetencí ze sociálně-psychologického hlediska

Z toho důvodu, že kompetence vychází z očekávaného a pozorovatelného chování, lze kompetence uspořádat podle elementárního pozorovacího schématu a podle něj lze rozlišit 3 velké skupiny chování. (Hroník, 2006)

Jak lze vyčíst z tabulky 2-1, první skupina chování je kompetence řešení problému neboli přístup k úkolům a věcem. Druhá skupina se zabývá interpersonální kompetencí neboli vztahem k druhým lidem a konečně třetí skupinou chování je kompetence sebeřízení neboli chování k sobě a projev emocí.

Tabulka 2-1: Skupiny kompetencí, zdroj: Hroník (2006, s. 32)

Skupiny kompetencí	Obsah
<b>Kompetence řešení problému</b> (přístup k úkolům a věcem)	Každý člověk je ve svém životě stavěn před různé úkoly a problémy. Někdy může být aktivnější a úkoly si vyhledává, problémy předvídá. Jinými slovy, je proaktivní. Může být strukturující, nápaditý apod. Samozřejmě může k tomu přistupovat zcela opačně – pasivně, chaoticky, mechanicky.
<b>Interpersonální (vztahové) kompetence</b> (vztah k druhým lidem)	Člověk se při řešení problému dříve či později nějak vztahuje k druhým lidem. Někdo potřebuje být v těsném kontaktu s druhými, jiný potřebuje bezpečný odstup. Někdo potřebuje druhé lidi řídit, jiný se raději nechá řídit.
<b>Kompetence sebeřízení</b> (chování k sobě a projev emocí)	Chci-li zvládat nějaké úkoly a problémy, vztahy s druhými lidmi, potřebuji do určité míry zvládat i sám sebe. K sobě se mohu chovat opět různým způsobem. Mohu se nadhodnocovat, podceňovat. Podle toho, jak sobě důvěřuji, jsem pro druhé přesvědčivý a důvěryhodný.

Z tabulky 2-1 lze usoudit, že tyto skupiny kompetencí jsou všeobecné. V dále uváděných kompetenčních modelech je můžeme roztrždit do těchto třech velkých skupin. Vnitřní logiku jednotlivých kompetenčních modelů nám takovéto rozčlenění umožní lépe pochopit. Toto rozčlenění na vztahové kompetence, kompetence řešení problému a kompetence sebeřízení vychází ze sociálně-psychologického úhlu pohledu. Firma je tvořena lidmi, jejichž kompetence vytváří kompetence firmy. Současně je to sociálně-psychologický pohled na kompetence, jejíž východisko je vyjádřeno od jedince k firmě. (Hroník, 2006)

### Členění kompetencí podle kompetenční orientace firmy

Mimo sociálně-psychologického pohledu se dá uplatnit i pohled, který má původ v marketingu a vychází z teorie positioningu. Doslovný překlad zní umístování. Dle tohoto přístupu nemůže být firma nadprůměrná ve všech oblastech. Nanejvýše může být nadprůměrná ve dvou oblastech, kdy se firma se zaměří např. na prodej výrobků a celkový obrat firmy. Model ztělesňuje elementární skupiny kompetencí firmy. Každá firma má své kompetence, a z toho model vychází. Některé jsou rozvinuté více a jiné méně. Aby se kompetenční modely mohly přibližovat k organizačnímu chování, lze předpokládat, že na úkor členění kompetencí dle sociálně-psychologického pohledu, se bude častěji uplatňovat členění kompetencí podle kompetenčního zaměření firem. (Hroník, 2006)

## 2.3 Manažerské kompetence a styly osobnosti

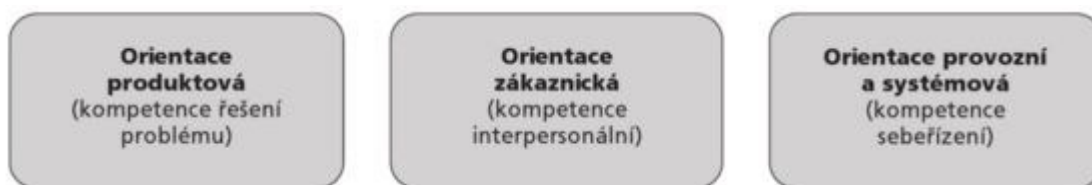
Za posledních dvacet let se objevily koncepce, které výrazně ovlivnily rozvoj manažerů a jejich myšlení. Mezi takové koncepce patří i Kirtonova teorie kognitivního

stylu adaptor/inovátor (Kirton, 1976, 1994, 2003). Každý z nás má totiž jiné myšlení a právě z toho tato koncepce vychází. Lišíme se od sebe nejen tím, jakým stylem myslíme, jak řešíme problémy, ale i tím jak se rozhodujeme a jak tvoříme. Hlavní rozdíl mezi adaptivním a inovativním pólem je v tom, že lidé, kteří více tíhnou k adaptivnímu pólu, řeší problémy mnohem častěji ve vztahu k jasně dané struktuře. Navíc je zde souznění zainteresovaných osob. Naopak inovátoři jsou lidé, kteří nepotřebují k řešení problémů jasnou strukturu, ani souhlas ostatních. Jak tvrdí Kubeš, Kurnický a Spillerová (2004, s. 39) „*práce manažera je především charakterizována neustálým řešením problémů, které vznikají v procesu uspokojování potřeb zákazníků, a to problémů vnitřních nebo vnějších.*“ Nejnovější poznatky v psychologii nám prozradili pozadí úspěšného řešení problémů. Nabízejí nám proto lepší vhled do osobnosti jejich řešitelů. (Kubeš, Kurnický a Spillerová, 2004)

Každý manažer je ve své práci nejen sám sebou, ale také hraje i určitou roli, ve které plní různá očekávání. Mnohdy musí důvěryhodným způsobem zastávat rozhodnutí, která mu nejsou po chuti nebo se nekryjí s jeho osobností. To samozřejmě nejde dělat dlouhodobě. K pozorování toho, jak manažeři zvládají svou roli, nám pomáhají kompetence. (Hroník, 2006)

## 2.4 Kompetenční model

Kompetenční model zobrazuje určitou kombinaci vědomostí, dovedností a charakteristik osobnosti. Jsou nezbytné ke správnému plnění úkolů v organizaci. Zpravidla jsou seskupeny do více homogenních celků, z důvodu přehlednosti a snazšího měření dovedností a vědomostí. Ty pak nazýváme kompetence. (Kubeš, Kurnický a Spillerová, 2004)



Obrázek 2-2: Firemní kompetence, zdroj: Hroník (2006, s. 32)

### Typologie kompetenčních modelů

V praxi můžeme rozlišit několik typů kompetenčních modelů. Jedná se totiž o soubor uspořádaných kompetencí. Jeden z příkladů může být kompetenční model

PMI (Philip Morris International). Je to kompetenční model, který je zaměřen na měkké faktory a pozorovatelné chování. Je plošným modelem. V případě kompetenčního modelu firem ConocoPhillips, Skanska nebo Lesů SR se jedná o kompetenční model, který v sobě zahrnuje měkké a tvrdé faktory. Je zaměřen na pozorovatelné chování a je hierarchickým modelem. (Hroník, 2006)

Ze sociálně-psychologického nebo marketingově organizačního pohledu se dá vycházet i z výše zmíněných typologií kompetenčních modelů. (Hroník, 2006)

## 2.5 Výkonnost

Výkonnost lze obecně popsat jako průběh činnosti, kterou subjekt vykonává. Děje se tak na základě podobnosti s doporučeným způsobem provozování. Výklad této charakteristiky, zaujímá předpoklad porovnání sledovaného a doporučeného jevu. To vše z pohledu určené kritériální škály. Tímto tvrzením o výkonnosti lze popsat téměř každý živý organismus. Wagner (2009, s. 17) tvrdí, že *„můžeme například popsat výkonnost páru vlaštovek stavějících hnízdo srovnáním s výkonností jiného (referenčního) páru vlaštovek, přičemž kritériem pro interpretaci můžeme stanovit třeba počet přeživších mláďat. Už na tomto „vlaštovčím“ příkladu se ukazují první fundamentální principy spojené s pojetím výkonnosti.“* (Wagner, 2009, s. 17)

Můžeme rozlišit dvě dimenze výkonnosti. Pro přehlednost se dají vyjádřit jako „do the right things“ (dělat správné věci). Tato dimenze výkonnosti se nazývá efektivnost. Druhá dimenze výkonnosti označená jako „do the things right“ (dělat věci správně), se nazývá účinnost. Díky rozdělení na tyto dvě dimenze výkonnosti, tedy volby činnosti a způsobu jejího uskutečnění, dojde na vymezení elementární oblasti vědomé činnosti manažera. Jedná se o rozhodování a řízení realizace uskutečněných rozhodnutí. (Wagner, 2009)

## 2.6 Síťová organizace

Síťová organizace ve zjednodušené definici spojuje každého člena v organizaci s každým. Spojení je navázáno přímo i nepřímo. Jedná se o soubor vazeb. Základem síťové organizace je, zcela na fázi dobrovolnosti, vytvořená síť nezávislých obchodních partnerů, kteří jsou podstatným faktorem pro ekonomickou stabilitu takového seskupení, a zároveň spolupracují bez vytvoření stálé organizace. Podle autorů Dědina a Odcházal (2007, s. 162) lze *„na rozdíl od tradičních*

*organizací, síťové organizace popsat jako dočasná uspořádání nezávislých podnikatelských jednotek navzájem propojených prostřednictvím smluvních vztahů. Síť lze tedy charakterizovat jako koordinační mechanismus založený na silné důvěře, který spojuje nezávislé vlastníky zdrojů.“ (Dědina a Odcházal, 2007)*

## **2.7 Hlavní činnost a vedlejší činnost**

Pracovník, který pracuje na hlavní činnost, má obvykle i živnostenské oprávnění na hlavní činnost. Není tedy nikde zaměstnán a ani nestuduje. Vzniká mu povinnost platit státu na měsíční bázi zálohy na zdravotní a sociální pojištění, jenž činí pro rok 2016 minimálně 1972 Kč měsíčně na sociálním pojištění a minimálně 1823 Kč měsíčně na zdravotním pojištění. Další výše se pak odvíjí individuálně, dle výše příjmu spolupracovníka.

Pracovník, který pracuje na vedlejší činnost, má obvykle i živnostenské oprávnění na vedlejší činnost, z důvodu jiného hlavního pracovního poměru nebo z důvodu studia, jenž mu zajišťuje status studenta. Což může být výhodné, kdy do výše 320 666 Kč příjmu za rok, nevzniká státu nárok na 15% daň z příjmu. Dále pokud jsou roční příjmy spolupracovníka pracujícího na vedlejší činnost do výše 106 441 Kč ročně, nevzniká ani povinnost na pravidelné měsíční platby sociálního pojištění a co se týče zdravotního pojištění je to jen 13,5% ze základu daně zaplaceného za rok zpětně. Při větších příjmech nebo při ne-statusu studenta se dále vypočítávají zálohy individuálně dle příjmů spolupracovníka

Jak bylo popsáno výše, takto fungují činnosti na vedlejší a hlavní činnost. V konečném důsledku se dá říci, že spolupracovník pracující na vedlejší činnost, může splňovat atributy činnosti hlavní, avšak nadále využívat výhody plynoucí z činnosti vedlejší. Pro mnohé spolupracovníky je tato představa výhodná.

## **2.8 Proaktivita**

Proaktivita je v současné době velmi žádanou vlastností. Adaptoři i inovátoři (viz kapitola 2.3) se stejným stupněm této kompetence ji ale často používají různými způsoby. Inovátoři se zaměřují na úkoly a organizují si práci ve shodě s celkovým cílem firmy. Na co naopak příliš nehledí, jsou formální aspekty práce. Jako například hierarchie ve firmě, příslušnost k oddělení a v neposlední řadě, na předpisy. Adaptoři na druhou stranu tyto organizační aspekty zohledňují více a pečlivě je dodržují. Při plánování zohledňují všechny možné překážky a problémy. Nepohybují se však

v souladu se všemi cíli organizace. Inovátorům se často stává, že přehlédnou slabá místa v organizaci. Rizika a problémy pocházející z okolí firmy pro ně však nejsou překážkou a dovedou na ně velmi dobře reagovat. (Kubeš, Kurnický a Spillerová, 2004)

## **2.9 Řízený rozhovor**

Základem řízeného rozhovoru je přímé dotazování. Expert se zpočátku ptá na předem připravené otázky a zbylá část rozhovoru pak přímo vyplývá z předchozích odpovědí dotazovaného. Řízený rozhovor se běžně používá na pravidelných konzultacích se spolupracovníky. (Fotr, Dědina a Hružová, 2000)

## **2.10 Týmová práce**

V týmové práci jsou nejdůležitějším faktorem lidské zdroje s vlastním rozumem, zkušenostmi, znalostmi a také snahou pracovat a budovat tým. Je důležité dbát na správnou organizaci těchto zdrojů, na rozvoj jednotlivců a také na správné nastavení systému, bez jehož správného nastavení nelze maximálně využít veškerý jejich potenciál. (Pavlaček, 2005)

Akceptování hodnot jednotlivých členů týmu, je pro fungování týmové práce nanejvýš důležité. Jak tvrdí Pavlaček (2005, s. 112) „*společné hodnocení postupů a procesů je možné pouze v případě, kdy uznáváte hodnoty vašich spolupracovníků a kdy chápete jejich nejintimnější motivaci.*“ (Pavlaček, 2005)

Tým, v tomto případě chápáný jako skupina, si na sebe vytvoří určitý tlak, který v zásadě napomáhá soudržnosti k týmu a vede k identitě jednotlivce. Nesmí být však překročeny určité hranice. To následně může mít i negativní vliv na fungování týmu. (Pavlaček, 2005)

Opravdová týmová práce si žádá podmínky jako např. bezprostřední interakci, jednotné cíle a společná pravidla hry. V neposlední řadě to jsou také hodnoty, na kterých se lidé v týmu shodnou a přiměřený pocit soudržnosti. (Pavlaček, 2005)

## **2.11 Zpětná vazba**

Základem zpětné vazby je konfrontace s realitou. Aby tato konfrontace s realitou byla co možná nejefektivnější, je zapotřebí takového systému, ve kterém se dá předpokládat, že zpětná vazba bude přicházet z různých stran a měla být

neustálá. Hroník (2006, s. 51) tvrdí, že „*zpětná vazba se vztahuje k chování, nikoli k osobnosti.*“ Při zpětné vazbě se sděluje pocit a používá popis. (Hroník, 2006)

### **Metoda zpětné vazby - Sendvič**

Sendvičová metoda je založena na tom, že se spolupracovníkovi sdělí nejdříve něco pozitivního, poté se přechází ke sdělení negativní zprávy, jenž je podstatou sdělení. Na závěr této metody je potřeba sdělit zase něco pozitivního. S tím také souvisí vyjádřená důvěra a povzbuzení do další práce. (Hroník, 2006)

## **2.12 Motivace**

Motivace je proces, který vede k energetizaci nebo aktivaci organismu. Zdrojem této energetizace organismu jsou velmi často emoce nebo pocity jako např. radost, zvědavost, překvapení, ale i smutek. Tyto pocity povzbuzují nebo naopak tlumí jedince ke konání nebo nekonání. Díky motivaci se chováme a jednáme tak, abychom dosáhli určitého cíle. Šamánková (2011, s. 16) tvrdí, že „*motivace je psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb, k dosažení osobních a organizačních cílů.*“ Je to snaha něčeho dosáhnout. (Šamánková, 2011)

## **2.13 Finanční analýza**

Finanční analýza je základním stavebním prvkem každého finančního poradce. Je dodávána interně zdarma všem poradcům společnosti OVB Allfinanz, a.s. ČR, kterou následně spolupracovník vyplní s každým klientem. Je to složka velikosti A4 a jejím výstupem je souhrn informací o klientovi. Jeho veškeré osobní údaje, současné portfolio finančních produktů a jeho motivace ke změně, přání, zájmy a záliby, přehled nákladů a příjmů klienta případně celé rodiny a v neposlední řadě dohodnuté oblasti řešení, datum a čas příští schůzky.

## **2.14 Komunikace**

Jednou ze základních vlastností každého jednotlivého člena týmu je komunikace. Hraje velkou roli při plánování a přípravě. Komunikace není jen vysílání signálů a vhodná volba slov. Jak tvrdí Pavlák (2005, s. 107) „*jde o velmi složitý proces, při kterém je potřeba zvládnout mnoho dalších aspektů jako je např. aktivní*

*naslouchání, techniku kladení otázek, neverbální komunikaci a umění odhadnout partnera.*“ O komunikaci se dá také hovořit jako o souboru mechanismů, které zabezpečují výměnu zpráv mezi spolupracovníky ve firmě. (Pavláček, 2005)

## **2.15 Personální řízení**

Personální řízení se dá chápat ve zjednodušené formě jako organizování procesu změn. Jedná se o změnu ve struktuře lidských zdrojů, které jsou ve shodě s potřebami organizace. Tyto změny musí být v souladu s požadavky ekonomického a sociálního prostředí firmy, a zároveň s požadavky zaměstnanců. Cílem personálního řízení je zajištění dostatečného počtu pracovníků a rovněž dostatečného počtu kvalifikovaných pracovníků, kteří se identifikují s cíli firmy. (Pavláček, 2005)

## **2.16 Základní pojmy v teorii rozhodování**

V této kapitole se řekneme něco více o základních pojmech použitých v praktické části bakalářské práce. Jedná se o nejčastěji využívané pojmy v bakalářské práci, proto je potřeba je rozvést.

### **Rozhodovací proces**

V rámci procesu rozhodování v organizaci se jednotlivé složky dělí na organizování, plánování a operativní řízení. Pokud se tak stane před zahájením transformace systému, získává formu plánovacího procesu, uskuteční-li se v průběhu transformace systému, získává formu operativního rozhodování. Výsledkem rozhodovacího procesu je rozhodnutí. (Zonková, 1995)

### **Rozhodovací analýza**

Rozhodovací analýza je metoda používaná pro řešení obtížných rozhodovacích problémů v řízení. Zonková (1995, s. 52) tvrdí, že *„podstata rozhodovací analýzy spočívá v tom, že používá soustavy standardních heuristických programů a postupů ke kvalifikovanému vyjádření preference variant.“* Součástí měření je nejen srovnávání užitností a rizik jednotlivých variant, ale zároveň dovede určit jejich konečný efekt. (Zonková, 1995)



## **Cíl rozhodování**

Jak tvrdí Fotr, Dědina a Hrůzová (2000, s. 15) „*cílem rozhodování (řešení rozhodovacího problému) chápeme určitý stav firmy, respektive jejího okolí, kterého se má řešením rozhodovacího problému dosáhnout.*“ Finálním cílem hodnocení variant je zjistit, která varianta řešení rozhodovacího problému nejlépe splňuje cíle řešení tohoto problému. Ta je pak nejlepším z pohledu celého souboru kritérií hodnocení. (Fotr, Dědina a Hrůzová, 2000)

## **Rozhodovací matice**

Údaje z předchozích etap rozhodovací analýzy přehledně zobrazuje rozhodovací matice. Usnadňuje přitom řešení vlastního problému pomocí obvyklých aplikací rozhodovací analýzy a součástí je i prověření předchozích etap analýzy. (Zonková, 1995)

### **2.16.1 Metody hodnocení**

I když hodnocení spočívá v jednotlivých oblastech nebo kompetencích, je nutné vedle kvalitativního zhodnocení určit jeho míru. V této kapitole se o tom dozvíme více.

## **Komparativní metody**

Při porovnávání jednotlivých pracovníků dle předem daných kritérií, se využívají komparativní metody. Jak tvrdí Hroník (2006, s. 47) „*většinou mají uplatnění tam, kde lze stanovit jednoznačně měřitelná kritéria (např. finanční objem získaných zakázek, fluktuace zákazníků, náklady na dosažení obratu apod. u obchodníků) nebo je třeba různá dílčí hodnocení sloučit do celkového hodnocení.*“

## **Metoda určení pořadí**

Jedná se o jednokriteriální hodnocení a patří k nejzákladnějším metodám hodnocení. Měření je prováděno jednoznačně – z praxe to jsou např. tržby. Jen pořadí by bylo málo průkazné a méně využitelné. Z toho důvodu lze využívat také hodnot, jenž sloužily jako kritérium pro určení pořadí. Při tvorbě různých skupin podle výkonnosti je vhodné využít tuto metodu. (Hroník, 2006)

## **Metoda přidělování bodů**

Pokud se porovnává více kritérií a nedaří se v těchto kritériích určit pořadí, využívá se metoda přidělování bodů. Jedná se o vícekritériální hodnocení. Rozdíly mezi prvním a druhým kritériem a zároveň mezi druhým a třetím, mohou být podstatně větší z důvodu přidělování bodů. Díky přiděleným bodům tak lze určit intervaly a rozestupy mezi jednotlivými kritérii. Výsledky z různých oblastí lze převést na body a ty jsou pak vyjádřeny různými hodnotami např. tržbou nebo procentem loajálních zákazníků. (Hroník, 2006)

## **Metoda párového porovnání**

Podstatným principem metody párového porovnání je zjišťování, která z dvojic porovnávaných kritérií má větší počet preferencí. Někteří autoři (Zonková, 1995) uvádějí pro tuto metodu název tzv. Fullerův trojúhelník. Z toho důvodu se někdy tato metoda označuje jako Fullerova metoda párového porovnání. V matici ve tvaru trojúhelníku rozhodovatel u každé dvojice kritérií zvažuje, jestli dá přednost kritériu uvedenému v řádku nebo kritériu uvedenému ve sloupci. Jestliže dá přednost kritériu v řádku, označí hodnotou jedna, v opačném případě hodnotou nula. Na základě tohoto porovnání pak rozhodovatel dojde k závěru, které kritérium má největší váhu. Jak tvrdí Hroník (2006, s. 48) „metoda je vhodná v případech, kdy hodnotíme celkový výsledek (výkon, pracovní chování a kompetenci).“

## **Multikritériální posuzování variant**

Problémy z praxe se standardně řeší posuzováním variant. Konkrétně z hlediska posuzování kritérií a díky tomu je pak možné využít některou z metod při řešení multikritériálních úloh, lineárního multiprogramování nebo teorie her. (Zonková, 1995)

Převod kritérií na jediné sjednocené kritérium je jedním ze způsobů řešení multikritériálních problémů. Děje se tak na základě monokritériálního posuzování, jenž má za úkol posuzovat varianty podle některého z uvedených způsobů řešení. Je však téměř nemožné při odlišných kvalitativních kritériích nalézt jediné sjednocené kritérium. (Zonková, 1995)

Postupné slučování hodnocení variant je nejefektivnějším a zároveň nejjednodušším způsobem řešení vícekritériálních problémů. Na výběr je několik forem posuzování těchto variant. (Zonková, 1995)

Prvním z nich je posuzování variant podle toho, jak splňují požadavky jednotlivých kritérií. Základním předpokladem využití této metody je použití nominální stupnice hodnocení. Soubor je rozdělen do několika skupin díky nominální stupnici a hlediska jednotlivých kritérií tak lze jednoduchým způsobem vyjádřit. Zonková (1995, s. 43) tvrdí, že *„jde o preferenci skupin variant, ne jednotlivých variant. Na pořadí hodnocení variant podle jednotlivých kritérií nezáleží.“* Pro řešení jednoduchých problémů, kdy získání rychlého přehledu o výhodnosti jednotlivých variant je nutností, je tento způsob posuzování variant nejvýhodnější. (Zonková, 1995)

Dalším způsobem posuzování variant je vícehodnotový systém hodnocení variant. Zde je použita rozsáhlejší škála hodnot, z důvodu efektivnějšího vyjádření způsobilosti jednotlivých variant. Hlavní roli tedy nehraje fakt, zda daná varianta kritéria hodnocení splňuje či nesplňuje. Jedním z mnoha slovních vyjádření to mohou být například, nevyhovuje, vyhovuje málo, vyhovuje, vyhovuje plně. (Zonková, 1995)

Jedním z posledních způsobů při posuzování variant je hodnocení variant podle pořadí. Uvedený způsob je vybrán v této bakalářské práci. Při daném posuzování variant posuzujeme všechny varianty najednou. Rozsah hodnot stupnice je stejný s počtem variant, které hodnotíme. Bodové hodnocení varianty pak představuje pořadí variant, ve kterém vyhovují danému kritériu. Rozlišují se čtyři elementární formy ordinální stupnice. (Zonková, 1995)

Prvním z nich je jednoduchá stupnice. Ta představuje součet umístění variant podle každého z kritérií a varianta s nejnižším součtem umístění je ta nejvýhodnější. (Zonková, 1995)

Dalším z nich je klasifikační stupnice. Ta představuje průměrné umístění variant a varianta s nejnižším průměrem umístění je ta nejvýhodnější. (Zonková, 1995)

Následuje intervalová stupnice. Používá větší intervaly hodnocení, a proto umí lépe rozlišit výhodnosti jednotlivých variant. Varianta s nejnižším průměrem či součtem ohodnocení je ta nejvýhodnější. (Zonková, 1995)

Poslední formou hodnocení ordinální stupnice, a zároveň také formou použitou v této bakalářské práci je bodovací stupnice. Při využití této formy hodnocení je dán určitý počet bodů, jenž se následně rozdělí mezi jednotlivé varianty a to podle toho, jak splňují jednotlivá kritéria. Čím více splňují varianty jednotlivá kritéria, tím více bodů pak jednotlivé varianty dostanou. Tento fakt značí podobnost s nominální stupnicí. Důležitým faktorem bodovací stupnice je ale posuzování všech variant najednou, a sice podle každého kritéria zvlášť. To je hlavní rozdíl mezi bodovací a nominální stupnicí. Nakonec je nejvýhodnější ta varianta, jejíž počet přidělených bodů je nejvyšší. Jak podotýká Zonková (1995, s. 44) „*nejde zde již o čistou ordinální stupnici, protože několik variant může mít stejný počet přidělených bodů podle téhož kritéria. Navíc nejvýhodnější je varianta s maximálním počtem bodů.*“ Pro přípravu složitých rozhodnutí, se v praxi tento způsob používá nejčastěji. (Zonková, 1995)

### **2.16.2 Metody hodnocení pracovníků**

V této kapitole si povíme něco málo o metodách hodnocení spolupracovníků. Zjistíme při jakých příležitostech, se jaké metody používají a jejich význam.

#### **Základní metody hodnocení pracovníků**

Mezi základní metody hodnocení řadíme zpravidla motivačně-hodnotící pohovor a MBO (management by objectives). Při hodnocení výstupů se používá více MBO, protože má relativně snadněji měřitelné hodnoty. (Hroník, 2006)

#### **Motivačně-hodnotící pohovor**

Motivačně-hodnotící pohovor se skládá ze dvou částí. V první části se pracovník zaměří na sebe. Nedílnou součástí tohoto hodnocení je ohlédnutí za tím, co už se stalo. Následně se pracovník zaměří na budoucnost. Druhou část hodnocení má na starost vedoucí. Motivačně-hodnotící pohovor je součástí velké většiny hodnotících systémů, ty se však od sebe mohou mírně lišit. Výhodou je pokrývání velké části zainteresovaných oblastí a zároveň připojení časové křivky hodnocení. (Hroník, 2006)

## Management by objectives (MBO)

Management by objectives neboli řízení podle cílů je metodou zaměřenou na budoucnost. Může se zaměřovat na všechny oblasti a nejvíce se využívá v hodnocení výstupů. Má řadu synonym a někdy se nese název „řízení podle výsledků“ (Management by Results – MBR) nebo „plánování a kontrola práce“ (Work planning and review – WPR). Všechny tyto přístupy však mají stejné základní prvky: (Hroník, 2006)

- stanovit jasný cíl je jádro procesu MBO. Začíná definováním dlouhodobých cílů, dále pokračuje přes cíle organizace, přes cíle menších organizačních jednotek až k individuálním cílům. Hlavní důraz je kladen na měřitelnost,
- rozdíl mezi plánováním akcí a úkolů a cílem je v tom, že jednotlivé akce a úkoly se zabývají tím, jak toho má být dosaženo, a na druhou stranu cíle specifikují, čeho má být dosaženo,
- sebeřízení je základem úspěchu MBO. Bez kvalitní motivace, znalosti MBO a úsilí, je samostatné plnění úkolů nemožné,
- pravidelná kontrola a koučování zaručuje zpětnou vazbu k plnění jednotlivých cílů a úkolů. Nelze se spoléhat jen na kvalitní sebeřízení. Je potřeba průběh naplňování úkolů a cílů konzultovat a usměrňovat. (Hroník, 2006)

### 2.16.3 Hodnotící stupnice

Hodnotící stupnice jsou v zásadě trojího druhu:

- neverbální (grafické a numerické),
- verbální,
- kombinované.

#### Neverbální hodnotící stupnice

Existují dvě neverbální hodnotící stupnice. Jedná se o grafickou a numerickou stupnici. Jsou jedněmi z nejstarších a nejpoužívanějších metod hodnocení výkonu. Grafické a numerické hodnotící stupnice rozebírají atributy práce, které pak popisují typické rysy zaměstnance a jeho náplň práce. Pospojováním číselných hodnot, někde mezi špatným a výborným, které vznikly hodnocením zaměstnance manažerem, nám vznikne grafická křivka. Jak upozorňuje Hroník (2006, s. 46) *„hodnotící stupnice je snad jednou z nejpobláznějších hodnotících metod,*

*protože pro vedoucí je poměrně jednoduché ji vyplnit a jelikož stupnice vyžaduje méně času na naučení a používání než jiné metody. Jejich nevýhodou je to, že po určité době není až tak zřejmé, k jakým událostem se to které hodnocení vztahuje.“* (Hroník, 2006)

### **Verbální hodnotící stupnice**

Hlavní rozdíl mezi neverbální a verbální hodnotící stupnicí, je v tom, že manažer se v neverbální stupnici rozhoduje podle bodové hodnoty. Ty představují konkrétní výkon nebo vlastnost. Kdežto ve verbální hodnotící stupnici je určitý výkon nebo vlastnost pojmenována slovně. (Hroník, 2006)

### **Kombinované stupnice**

Kombinované stupnice se zakládají na grafickém, numerickém a verbálním zobrazení každé charakteristiky, která je hodnocena.

### **Matice absolutních užitností**

Matice absolutních užitností je tvořena ucelenou tabulkou, jejíž složení je dáno konečným počtem kritérií a variant. Kritéria jsou zde zobrazena v absolutním vyjádření. Jedná se např. peněžní, slovní, číselně či procentuální vyjádření. Kritéria jsou maximalizována nebo minimalizována. (Bazsová, Křížová a Řeháček, 2015)

### **Matice prostých užitností**

Součástí matice prostých užitností jsou veškerá kritéria z matice absolutních užitností převedena na ucelenou jednotku. Pokud kritérium splňuje nejlépe příslušnou variantu, je ohodnoceno hodnotou 100. Kritéria s nižší hodnotou než má nejlépe hodnocená varianta, jsou přepočítávána přímou úměrou. (Bazsová, Křížová a Řeháček, 2015)

### **Matice vážených užitností**

Matice vážených užitností napomáhá při zjišťování celkových a relativních užitností jednotlivých variant. Hodnoty vypočtené v matici prostých užitností jsou vynásobeny příslušnými váhami jednotlivých kritérií a z nichž se posléze vypočte celková a relativní užitnost. Celková užitnost je součet hodnot matice prostých užitností vynásobených vahami jednotlivých kritérií a relativní užitnost je procentní podíl celkové užitnosti na maximum celkové užitnosti.

## **Kritéria hodnocení**

Kritéria hodnocení slouží ke zjištění výhodnosti jednotlivých variant rozhodování. Jsou to hlediska zvolená rozhodovatelem. Kritéria hodnocení se obvykle odvíjí od předem určených cílů řešení. (Fotr, Dědina a Hrůzová, 2000)

Reálný pracovní výkon, jednotlivé oblasti hodnocení nebo kompetence se dají v zásadě považovat za kritéria hodnocení. (Hroník, 2006)

Elementárním vodítkem při určování kritérií hodnocení mohou být v první řadě cíle, kterých se má řešení rozhodovacího problému dotknout. Z toho důvodu kritéria hodnocení slouží hlavně pro stanovení úrovně plnění těchto cílů variant hodnocení. Důležité je, aby každému dílčímu cíli odpovídalo určité kritérium hodnocení. (Fotr, Dědina a Hrůzová, 2000)

## **Kvantitativní kritéria**

Kvantitativní kritéria umožňují pro každou variantu stanovit hodnotu kritérií. Tato kritéria bývají často nesouměřitelná v důsledku vyjádření v různých jednotkách.

## **Kvalitativní kritéria**

Kvalitativní kritéria dovolují pouze stanovit, zda je určitá varianta podle určitého kritéria lepší či horší, nebo zda jsou podle tohoto kritéria obě srovnatelné.

## **Požadavky na soubor kritérií hodnocení**

Mezi vlastnosti a požadavky, které by měl stanovený soubor kritérií splňovat, patří především úplnost, operacionalita, neredundance a minimální rozsah. (Fotr, Dědina a Hrůzová, 2000)

Varianty řešení rozhodovacího problému často ovlivňují oblasti, které s řešením problému přímo či nepřímo souvisí. Mají také všestranné dopady v oblastech, ve kterých se řešený problém vyskytuje. Soubor kritérií hodnocení variant můžeme považovat za úplný, pokud umožňuje posoudit a vyhodnotit všechny přímé i nepřímé důsledky variant. Jedná se jak o důsledky pozitivní, tak i negativní. (Fotr, Dědina a Hrůzová, 2000)

Pro kritéria platí určité vlastnosti. Jedním z nich je i operacionalita souboru kritérií. Každé kritérium musí mít srozumitelný a jasný smysl a pro rozhodovatele být

plně srozumitelná. U kvantitativních kritérií lze operacionalitu snadněji dosáhnout, protože jednoznačnost tohoto vztahu zajišťuje výpočet hodnot těchto kritérií. Zatímco u kvalitativních kritérií se pracuje se slovními popisy důsledků variant a to vzhledem k těmto kritériím. Zvýšení operability kvalitativních kritérií se velmi často dosahuje pomocí dekompozice na dílčí, mnohdy kvantitativně vyjádřitelná kritéria. Jak tvrdí Fotr, Dědina a Hrůzová (2000, s. 58) „operability kritérií souvisí s jejich měřitelností. Každé kritérium musí totiž umožňovat zjištění důsledku variant vzhledem k tomuto kritériu, a to buď kvantitativně, nebo kvalitativně pomocí určité stupnice.“ Operability a měřitelnost kritérií je přímým vztahem. Čím je kritérium jasněji a jednoznačněji vymezeno, tím se snadněji měří. Na druhou stranu nízká operability vede k těžkostem při měření. (Fotr, Dědina a Hrůzová, 2000)

Pokud každý aspekt souboru, vchází do hodnocení variant řešení daného problému jen jednou, jedná se o neredundanci souboru. Dochází-li k částečnému nebo úplnému překrývání kritérií, jedná se o redundantní soubor kritérií. (Fotr, Dědina a Hrůzová, 2000)

Pokud je počet kritérií co nejmenší, jedná se o požadavek minimálního rozsahu. Velmi se tím usnadňuje konečné hodnocení variant řešení problému a výběr varianty určené k provedení. (Fotr, Dědina a Hrůzová, 2000)



### **3 Analýza současného stavu**

V analýze současného stavu bude představena společnost OVB Allfinanz, a.s. ČR, která je přední finančně poradenskou společností v Evropě už od roku 1970 a byla založena v Německu. Dále bude představen karierní plán v této společnosti s obecnými doporučeními práce finančního poradce. Součástí bude také systém odměn.

OVB Allfinanz, a.s. ČR v současné době působí ve 14 zemích Evropy a má na starost více než 3 miliony soukromých i firemních klientů. Nabízí profesionální finanční služby, jenž umožňuje navýšení životní úrovně v širokém okruhu lidí. Důraz je hlavně kladen na individuální přístup, který je stavebním kamenem pro budování kvalitních a dlouhodobých vztahů s klienty. S pomocí více než 100 produktových partnerů z řad předních světových a evropských finančních institucí je schopna klientům z celé Evropy nabídnout různé strategie v oblasti investic a finančního zajištění. (OVB Allfinanz, a.s. ČR, 2014)

Na českém trhu se OVB Allfinanz, a.s. ČR pohybuje od roku 1993. Je součástí velkého německého holdingu OVB Holding AG jako její dceřiná společnost. V současnosti se stará o více než 1 milion klientů a pod svou správou má více než 2 miliony smluv. Klientům je k dispozici síť kvalifikovaných finančních poradců z celé republiky. (OVB Allfinanz, a.s. ČR, 2014)

Působení společnosti OVB Allfinanz, a.s. na českém finančním trhu upravuje zákon 38/2004 Sb., kde jako pojišťovací agent č. 005622PA, které bylo přiděleno Českou národní bankou, může působit a dále dle zákona 256/2004 Sb., může působit jako investiční zprostředkovatel.

Současné hodnocení spolupracovníků je neurčité. Nemá jasný systém a každý vedoucí pracuje se svým týmem zcela individuálně. Na začátku spolupráce, kdy spolupracovník nemá ještě dostatek zkušeností a správnou motivaci do práce, je hlavním úkolem vedoucího pomoci spolupracovníkovi překonat překážky, které se zpočátku objevují, a proto ho musí řídit direktivně.

Pro tým spolupracovníků, kteří budou nápomocni při naplňování cílů a vizí společnosti, bude vytvořen spravedlivý systém hodnocení, založený na výkonu

a na kompetencích jednotlivých spolupracovníků. Tyto kompetence budou testovány na pravidelných setkáních týmu, a budou společně rozvíjeny a testovány.

V současnosti jsou pro poradce OVB Allfinanz, a.s. ČR navržena tato doporučení. Měl by rád vyhledávat změny, jednat férově, dodržovat dohody, být ambiciózní, motivovatelný, samostatný, mít aktivní přístup k zadaným úkolům, pozitivně řešit krizové situace a v neposlední řadě mít vytrvalost v případě počátečních neúspěchů.

### **3.1 Plán kariéry v OVB Allfinanz, a.s. ČR**

V OVB Allfinanz, a.s. je hodnocení pracovníků prováděno podle plánu kariéry. Ten má svá přesná pravidla a postupy. Pokud je spolupracovník dodrží, automaticky povyšuje na danou pozici. Neobjevují se zde zbytečné byrokratické nařízení či pravidla, ani šikana ze strany nadřízených. Při splnění podmínek postupu, jde uchazeč zcela přirozeně bez překážek na danou pozici.

#### **3.1.1 Pozice reprezentant prvního stupně (R1)**

První pozicí při příchodu do firmy je pozice s názvem R1 neboli reprezentant prvního stupně. Na této pozici má spolupracovník 62,5 Kč za bankovní jednotku (dále BJ). Bankovní jednotka je pojem, který označuje něco jako počet bodů (bankovních jednotek) za uzavřenou smlouvu, kdy za různé typy smluv a různý objem peněz, jež klient platí, je různý počet BJ. Nejde tedy s přesnou určitostí obecně říci kolik BJ a následně provizí, za přesný typ smlouvy spolupracovník obdrží. Jde to ovšem s jistou mírou přesnosti vypočítat přes interní kalkulačku OVB Allfinanz, a.s. ČR.

#### **3.1.2 Pozice reprezentant druhého stupně (R2)**

Druhou pozicí je stupeň R2 neboli reprezentant druhého stupně. Na této pozici má spolupracovník 75 Kč za BJ. Aby se člověk na tuto pozici dostal, musí splnit jen jednu podmínku a sice, dosáhnout historicky 300BJ brutto vlastní produkce (brutto znamená, že smlouvy jsou podepsány, ale ještě není vyplacena provize) nebo 240BJ netto vlastní produkce (netto znamená, že smlouvy jsou podepsány a provize již vyplaceny). Aby člověk z této pozice nespadol na předešlou pozici, musí dosahovat dohromady dalších 180BJ brutto vlastní produkce v každých třech měsících od povýšení.

### **3.1.3 Pozice reprezentant třetího stupně (R3)**

Dále si může člověk vybrat cestu své kariéry. Jedna cesta vede jen přes finanční poradenství a ta druhá přes finanční poradenství včetně budování týmu. Pokud si člověk z jakéhokoliv důvodu zvolí první cestu, další pozicí je R3 neboli reprezentant třetího stupně. Aby člověk z této pozice nespádl na předešlou pozici, musí mít splněno dohromady dalších 240BJ brutto vlastní produkce v každých třech měsících od povýšení. Na takové pozici má spolupracovník 87,5 Kč za BJ. Na tuto pozici musí spolupracovník splnit podmínku 2400BJ netto historicky vlastní produkce. Další postupnou výškou je generální agent prvního stupně, za což mu náleží odměna ve výši 112,5 Kč za BJ a musí splnit podmínku 10 000BJ netto historicky vlastní produkce. A konečně posledním stupněm této cesty, bez budování týmu je generální agent druhého stupně, jehož odměnou je 125 Kč za BJ a na tuto pozici musí splnit podmínku 20 000BJ netto historicky vlastní produkce. V obou případech pozice generální agent, musí mít spolupracovník splněno dohromady dalších 480BJ brutto vlastní produkce v každých třech měsících od povýšení, aby nespádl na předešlou pozici.

### **3.1.4 Pozice vedoucí reprezentant druhého stupně (VR2)**

Druhou cestou, cestou finančního poradenství a budování týmu, která v síťové organizaci dává větší smysl je cesta vpravo na karierním plánu. Z pozice R2 na pozici VR2 neboli vedoucí reprezentant druhého stupně, může člověk povýšit v případě, že splní 600BJ brutto historicky vlastní produkce a dovede jednoho spolupracovníka, který v daném měsíci uvede alespoň 50BJ brutto vlastní produkce. Aby člověk z této pozice nespádl na předešlou pozici, musí mít splněno dohromady dalších 600BJ brutto týmové produkce, z toho 180BJ brutto vlastní produkce, v každých třech měsících od povýšení. Na této pozici má spolupracovník také 75 Kč za BJ, ale už má také i rozdílovou provizi ze spolupracovníků, jež jsou na pozici R1. Tudíž za každou BJ, kterou napíše spolupracovník na pozici R1 má spolupracovník na pozici VR2 odměnu ve výši 12,5 Kč za BJ.

### **3.1.5 Pozice vedoucí reprezentant třetího stupně (VR3)**

Další pozicí je VR3 neboli vedoucí reprezentant třetího stupně. Na tuto pozici může člověk povýšit v případě, že má historicky 1200BJ brutto vlastní produkce, a zároveň má ve svém týmu jako přímého podřízeného jednoho člověka na minimální pozici R2 a jednoho přímého podřízeného člověka na minimální pozici

R1, jenž splnil v daném měsíci alespoň 50BJ brutto vlastní produkce. Poslední podmínka povýšení na tento stupeň je dosáhnout 1200BJ brutto týmové (společné) produkce za poslední tři jdoucí měsíce (kvartál). Aby člověk z této pozice nespádl na předešlou pozici, musí mít splněno dohromady dalších 900BJ brutto týmové produkce, z toho 240BJ brutto vlastní produkce, v každých třech měsících od povýšení. Na této pozici má člověk odměnu ve výši 87,5 Kč za BJ a dále rozdílovou provizi za každou BJ, jež napíše spolupracovník v daném týmu. Rozdílová provize se počítá stejně jako u předešlé pozice, a sice rozdílem pozice vedoucího a pozice spolupracovníka.

### **3.1.6 Pozice obchodní vedoucí (GST)**

První opravdová pozice manažera v druhé cestě, která má za úkol budovat tým a dělat správně finanční poradenství je pozice GST neboli obchodní vedoucí. Na tuto pozici se člověk dostane, pokud splní následující podmínky. Spolupracovník má splněno historicky 1900BJ brutto vlastní produkce a má ve svém týmu minimálně tři spolupracovníky na pozici R2. Dále musí dosáhnout 1500BJ týmově za tři po sobě jdoucí měsíce, načež je povýšen na tuto pozici a dále musí následující tři měsíce od povýšení na tuto pozici opět splnit 1500BJ týmově, aby z této pozice nespádl zase zpátky na předešlou pozici. V dalších měsících od povýšení musí mít spolupracovník splněno dohromady dalších 900BJ brutto týmové produkce, z toho 210BJ brutto vlastní produkce každé další tři měsíce, aby nespádl na předešlou pozici. Odměnou na této pozici je 112,5 Kč za BJ a dále rozdílová provize ze spolupracovníků v týmu.

### **3.1.7 Pozice oblastní vedoucí (BL)**

Další pozicí je pozice BL neboli oblastní vedoucí. Na tuto pozici může člověk dosáhnout, pokud splní tyto podmínky. Spolupracovník dosáhl historicky 2800BJ brutto vlastní produkce a má ve svém týmu minimálně šest spolupracovníků na pozici R2 nebo 4 spolupracovníky na pozici R2 a jednoho na pozici GST. Dále musí dosáhnout 8000BJ týmově za čtyři po sobě jdoucí měsíce, načež je povýšen na tuto pozici, ne však dříve než jeden rok po dosažení pozice GST. V dalších měsících od povýšení musí mít spolupracovník splněno dohromady dalších 2400BJ brutto týmové produkce každé další tři měsíce, aby nespádl na předešlou pozici. Odměnou na této pozici je 137,5 Kč za BJ a dále rozdílová provize ze spolupracovníků v týmu.

### **3.1.8 Pozice oblastní ředitel (BD)**

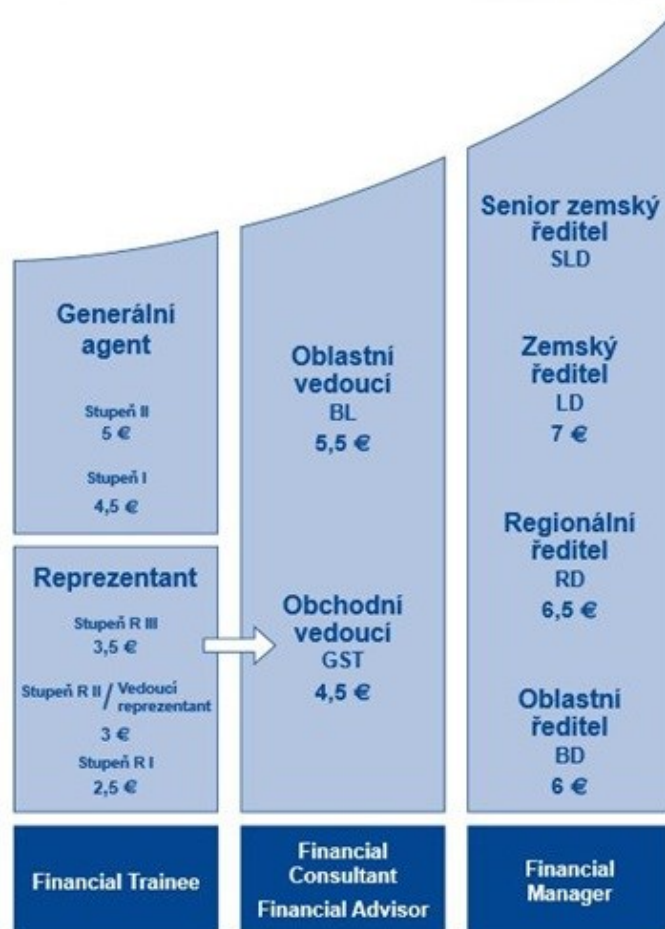
Další pozicí je pozice BD neboli oblastní ředitel. Na tuto pozici může člověk dosáhnout, pokud splní tyto podmínky. Spolupracovník má splněno historicky 4200BJ brutto vlastní produkce a má ve svém týmu minimálně šest spolupracovníků na pozici GST nebo 4 spolupracovníky na pozici GST a čtyři na pozici R2. Dále musí dosáhnout 20 000BJ týmově za čtyři po sobě jedoucí měsíce, načež je povýšen na tuto pozici. V dalších měsících od povýšení musí spolupracovník dosahovat dohromady dalších 3600BJ brutto týmové produkce každé další tři měsíce, aby nespadol na předešlou pozici. Odměnou na této pozici je 150 Kč za BJ a dále rozdílová provize ze spolupracovníků v týmu.

### **3.1.9 Pozice regionální ředitel (RD)**

Předposlední pozicí je pozice RD neboli regionální ředitel. Na tuto pozici může člověk dosáhnout, pokud splní tyto podmínky. Má ve svém týmu minimálně čtyři spolupracovníky na pozici BL nebo 3 spolupracovníky na pozici BL a tři na pozici GST. Dále musí splnit 90 000BJ týmově za šest po sobě jedoucích měsíců, načež je povýšen na tuto pozici. V dalších měsících od povýšení musí mít spolupracovník splněno dohromady dalších 6000BJ brutto týmové produkce každé další tři měsíce, aby nespadol na předešlou pozici. Odměnou na této pozici je 162,5 Kč za BJ a dále rozdílová provize ze spolupracovníků v týmu.

### **3.1.10 Pozice zemský ředitel (LD)**

A konečně poslední vytoužená pozice je pozice LD neboli zemský ředitel. Na tuto pozici může člověk dosáhnout, pokud splní tyto podmínky. Má ve svém týmu minimálně šest spolupracovníků na pozici BL. Dále musí dosáhnout 198 000BJ týmově za šest po sobě jedoucích měsíců, načež je povýšen na tuto pozici. Odměnou na této pozici je 175 Kč za BJ, dále rozdílová provize ze spolupracovníků v týmu a pasivní příjem od společnosti OVB Allfinanz, a.s. ČR ve výši 100 000€ ročně.



Obrázek 3-1: Karierní plán v OVB Allfinanz, a.s., zdroj: interní materiály (1993)

### 3.2 Obecná doporučení

Bylo stanoveno těchto devět obecných doporučení pro úspěšného poradce:

1. dobře vypadat:
  - a. nikdy není druhá šance udělat první dojem,
  - b. poradce by měl vypadat dobře,
  - c. oblečení a doplňky nemusí být drahé, ale musí dobře vypadat (moderní, ale konzervativní).
2. přátelské jednání, přátelský kontakt:
  - a. přátelské jednání, úsměv, laskavost, upřímný pohled do očí, pevný stisk ruky.
3. odborné znalosti:
  - a. kvalitní poradenství pro klienta,
  - b. pocit sebejistoty pro poradce.
4. umění jednat s lidmi, umění prodat:

- a. dobrou radu je potřeba umět prodat (každý obor lidské činnosti stojí a padá na schopnostech obchodníků).
5. dodržovat osvědčené systémy práce:
- a. nedělat zbytečné chyby, které již před námi někdo udělal a zde byl vytvořen soubor systémů, který má chyby minimalizovat:
    - i. **adresní systém** – vytvořit si na začátku spolupráce seznam přátel a známých, které může finanční poradce telefonicky oslovit a představit jim svou službu a dostat se tak rychleji do podvědomí lidí,
    - ii. **kontaktní systém** – při kontaktování klientů je nutné znát řešení námitek a dodržovat předem daný systém telefonování,
    - iii. **termínový systém** – každá domluvená schůzka musí mít přesně dané místo i čas a musí být zapsána do diáře. Naučit se pracovat s časem,
    - iv. **systém budování důvěry** – každou schůzku je potřeba vést dle nejlepšího vědomí a svědomí,
    - v. **systém zapracování** – dodržování systému zaškolování nováčků, kdy první tři společné schůzky jsou vedeny vedoucím a další tři schůzky jsou vedeny nováčkem, přičemž je pod drobnohledem vedoucího,
    - vi. **školicí systém** – žádný učený z nebe nespadl, proto je potřeba mít pravidelné školení na odborné i měkké dovednosti,
    - vii. **expanzní systém** – je zapotřebí dělat pravidelně nábor nových spolupracovníků pokud chceme postupovat v plánu kariéry.
6. přemýšlet z hlediska klienta:
- a. umění vcítit se do myšlení klienta nám dává možnost volit optimální způsob jednání.
7. být přesvědčen o účinnosti svých rad:
- a. klient se nechá přesvědčit spíše hloubkou našeho přesvědčení, než mírou naší logiky.
8. být pilný:
- a. při dodržování ostatních požadavků je píle poradce přímo úměrná jeho příjmům.
9. mít jasné cíle:

- a. v tomto oboru podnikání je životně důležité mít cíl nebo cíle, ke kterým směřujeme, je to hnacím motorem našeho vědomí, díky němuž každé ráno vstáváme a pouštíme se i přes mnohé neúspěchy dál do práce,
- b. cíl může mít každý člověk jiný, mohou to být materiální cíle (auto, mobil, dovolená, peníze) nebo i oduševnělé cíle (nezištná potřeba lidem pomoci, radost z práce, komunikace mezi lidmi),
- c. cíl je stanoven v měřitelných jednotkách za určitý čas,
- d. bez jasně stanoveného cíle si člověk nemůže sestavit svůj přesný plán,
- e. bez jasného plánu člověk neví, co má přesně dělat. (*Interní materiály, 2004*)

### 3.3 Popis práce

Počátek spolupráce začíná vždy první krokem, a sice založením živnostenského listu. Následuje krok podepsání mandátní smlouvy se společností OVB Allfinanz, a.s. ČR. Mandátní smlouva znamená, že mandatář se zavazuje pro mandanta, za poplatek zajistí obchodní příležitost. Zrealizuje se tak provedením právních úkonů jménem mandanta a ten se následně zavazuje zaplatit mu za to úplatu. Následně probíhá zaškolování jak odborných témat, tak měkkých dovedností a probíhají první schůzky s klienty. (HAVIT, s.r.o., 1998-2016)

### 3.4 Image poradce

Důležitá je bezpochyby také image poradce. Udělat první dojem má člověk šanci jen jednou. Udělat první dojem trvá 7 sekund, změnit ho pak 7 let. Co je na tom pravdy, není tématem této práce, nicméně faktem zůstává, že udělat znovu první dojem nelze. Je tedy nadmíru důležité, aby poradce šel na jednání s klientem vždy v obchodním oblečení, pozitivně naladěný, mít čisté obutí, upravené vlasy, případně vousy, čisté ruce, přiměřené doplňky a obecně celkový dojem z poradce by měl působit konzervativně a upraveně. Ten, kdo radí ostatním jak pracovat s penězi, s nimi jistě sám pracuje správně a mělo by to na něm být vidět. Tady jsou obecná doporučení pro muže i ženy, jež se týkají oblečení a doplňků:

- **muž:**
  - a. oblek tmavé, nelesklé barvy (černý, šedý, tmavě modrý), vlastní velikost,
  - b. barvu košile volit dle celkových barev a vzorů modelu (oblek, kravata), košile musí mít dlouhý rukáv, který vykukuje zpod obleku,



- c. barvu kravaty volit k barvě obleku a košile, jediná správná délka je ke sponě pásku,
- d. boty vždy společenské, uzavřené, tmavé barvy (černá, hnědá),
- e. pásek je v barvě bot, kožený nebo koženkový, spona vždy společenská,
- f. ponožky k barvě bot a obleku, dostatečně vysoké, ne kotníkové,
- g. u doplňků pouze snubní prsten a manžetové knoflíčky, nic víc.

- **žena**

- a. kostým volitelné konzervativní barvy, vlastní velikost, kalhotový nebo sukňový,
- b. barvu košile nebo halenky volit dle celkových barev a vzorů modelu, může být dlouhý i krátký rukáv,
- c. u šatů délka po kolena, zakrytá ramena,
- d. u sukňe délka po kolena, oblekové sukňe,
- e. boty vždy společenské, tmavé barvy, kožené nebo koženkové, podpatek nemusí být, pokud je, ne příliš vysoký,
- f. barva pásku vhodná k barvě bot nebo modelu, kožený nebo koženkový, spona vždy společenská,
- g. punčochové ponožky nebo punčochy vždy v tělové barvě a dostatečně vysoké,
- h. u doplňků prsteny, decentní provedení maximálně tři, manžetové knoflíčky, náušnice, náhrdelník, náramek, vždy v decentním provedení, ne příliš dlouhé. (*Interní materiály, 2004*)

Schůzky probíhají zpočátku s vedoucím a probíhají formou řízeného rozhovoru. Následné schůzky vede spolupracovník sám, přičemž vedoucí pouze dohlíží přímo na místě schůzky. Celá první schůzka začíná zjišťováním aktuálních, obecných i konkrétních potřeb klienta na finančním trhu. Skládá se z představení služby, která je nabízena a nastavení pravidel, aby případná spolupráce fungovala. Následně se přechází k cíli schůzky, kde se nejdříve zjistí obecná témata zájímající klienta, přes aktuální portfolio, které již klient má až po konkrétní požadavky, případně motivaci ke změně. Při zjištění konkrétních potřeb se s klientem domluví další termín schůzky, kde se mu představí ideální zajištění všech jeho potřeb prostřednictvím našich partnerů, se kterými spolupracujeme na finančním trhu.

Při nalezení shody se podepíší smlouvy a další podklady a dokumenty nutné k uzavření obchodu a obchod je následně uzavřen.

### 3.5 Odměna

Odměna za sjednání smlouvy se odvíjí od pozice, na které se zrovna spolupracovník nachází. Protože se jedná o síťovou neboli MLM (Multi-level Marketing) strukturu, dostane spolupracovník jen část celkové provize, zbytek peněz se rozdělí do struktury nad ním. MLM (Multi-level Marketing) – Jedná se o prodej prostřednictvím obchodních zástupců. Ti jsou seskupeni v pyramidové struktuře, která generuje zisk vyšším vrstvám prostřednictvím provize z prodejů v těch nižších vrstvách. (Magdalena Čevelová, 2008-2016) Výsledná provize se liší typem uzavřené smlouvy a také celkovým obnosem peněz, který bude v konečném důsledku klient platit. Liší se i typem provize. U smluv typu pojištění a investice jsou vypláceny tzv. zálohové provize. Tzn. při obdržení první platby klienta pojišťovnou nebo investiční společností je vyplacena touto institucí spolupracovníkovi odměna v plné výši, v závislosti na jeho pozici ve struktuře. Pokud se ovšem klient z nějakého důvodu v prvních dvou letech od uzavření rozhodne přestat využívat služby uzavřeného produktu, spolupracovník musí vrátit finanční instituci procentuální podíl z provize, kterou obdržel za zprostředkování. Procentuální podíl navrácené provize se liší v tom, kdy se klient rozhodl smlouvu zrušit. Např. pokud tomu bylo přesně po jednom roce od uzavření, spolupracovník vrací půlku své obdržené provize.

Vzhledem k tomu, že si sestavujeme tým finančních poradců, přičemž budujeme tým z uchazečů, jež jsou hodnoceni v této bakalářské práci, a zároveň se setkáváme s klienty, kteří mají zájem ušetřit nebo naopak vydělat peníze, tak i my postupně stoupáme po kariérním žebříčku vzhůru. Momentálně se pohybujeme na pozici vedoucí reprezentant třetího stupně. Je to poslední juniorská manažerská pozice před první větší manažerskou pozicí s názvem obchodní vedoucí. V týmu je dohromady osm lidí, z toho šest v naší přímé struktuře a dva posléze níže ve strukturách. Hodnocení budou tři spolupracovníci z důvodu objektivního posouzení jejich individuálních kvalit.

## 4 Návrh řešení

V kapitole návrh řešení budou konkretizována data vybraných jednotlivých spolupracovníků, která budou následně přezkoumána vybranými metodami vícekritériálního hodnocení popsány v teoretických a metodických východiscích práce. Závěrem bude určen spolupracovník, který splňuje nejvíce předem dané předpoklady související s prací finančního poradce.

Veškeré měření výkonnosti budoucích spolupracovníků a jejich následné hodnocení bude vyjádřeno pravidelnou kontrolou. Pokud se to nedá změřit, nedá se to řídit. Toto pravidlo platí i v tomto oboru podnikání.

Při kontrole bude kladen důraz na počet domluvených či zpracovaných finančních analýz klientů. Dále poradenské termíny a pohovory např. s novými potencionálními spolupracovníky.

Toto bude fungovat na základě denní kontroly neboli telefonátu se spolupracovníkem, co konkrétně dnes udělal pro splnění svého jak dlouhodobého tak krátkodobého plánu. Dále pak týdenní kontrola na základě přehledu aktivit, která bude probíhat formou konzultace, kde společně se spolupracovníkem vizualizujeme uběhlý týden, zjistíme, co se povedlo a co se nepovedlo a společně nastavíme další postup. Závěrem měsíce proběhne měsíční kontrola, také formou konzultace, která už ale bude mít hodnotící parametry, společně zjistíme, zda se nastavený plán na počátku měsíce podařilo naplnit a zda má vyvážené poměry ve výkonnostním vzorci. Při veškeré kontrole na denní, týdenní nebo měsíční bázi se bude dbát také na zpětnou vazbu. Při zpětné vazbě bude použit model „sendvič“.

Při setkání se spolupracovníky, jim byly vysvětleny postupy hodnocení. Byli hodnoceni ve dvou kategoriích kvantitativních a kvalitativních kritérií. Jedná se o počet zpracovaných finančních analýz měsíčně, počet nových oslovených klientů měsíčně a v neposlední řadě v rámci kvantitativních kritérií bude hodnoceno počet nových oslovených potencionálních spolupracovníků měsíčně.

Dále v kvalitativních kritériích se jednalo o pravidelné absolvování společných setkání týmu, odbornost, hodnocení samostatnosti a přístupu k ní, proaktivní přístup k řešení různých situací, umění jednat plánovitě a také jeho následné plnění,

schopnosti řešit problémy jak pracovní tak osobní, které mohou zasahovat do těch pracovních, a závěrem byla hodnocena také schopnost týmové práce, jenž je základem síťové organizace.

#### **Kvantitativní kritéria:**

1. počet zpracovaných finančních analýz,
2. počet nově oslovených spolupracovníků,
3. počet nově oslovených klientů.

#### **Kvalitativní kritéria:**

1. účast na pravidelných setkáních týmu,
2. odbornost,
3. samostatnost,
4. proaktivní přístup,
5. plánovité jednání,
6. schopnost řešení problémů,
7. schopnost týmové práce.

V tabulce 4-1 jsou navržena kvalitativní i kvantitativní kritéria pohromadě. Obsahem tabulky je jejich charakteristika, dále cílová funkce, zda jsou maximalizační nebo minimalizační a také způsob měření kritérií.

Tabulka 4-1: Návrh hodnocení, zdroj: vlastní zpracování

<b>Název kritéria</b>	<b>Cílová funkce</b>	<b>Charakteristika</b>	<b>Způsob měření</b>
Počet zpracovaných finančních analýz	Maximalizační	Kvantitativní kritérium	Počet
Počet nově oslovených spolupracovníků	Maximalizační	Kvantitativní kritérium	Počet
Počet nově oslovených klientů	Maximalizační	Kvantitativní kritérium	Počet

Účast na pravidelných setkáních týmu	Maximalizační	Kvalitativní kritérium	Bodovací stupnice
Odbornost	Maximalizační	Kvalitativní kritérium	Bodovací stupnice
Samostatnost	Maximalizační	Kvalitativní kritérium	Bodovací stupnice
Proaktivní přístup	Maximalizační	Kvalitativní kritérium	Bodovací stupnice
Plánovité jednání	Maximalizační	Kvalitativní kritérium	Bodovací stupnice
Schopnost řešení problémů	Maximalizační	Kvalitativní kritérium	Bodovací stupnice
Schopnost týmové práce	Maximalizační	Kvalitativní kritérium	Bodovací stupnice

V tabulce 4-2 párového porovnání, byla použita metoda párového porovnání kritérií. Ta hodnotí právě dvě kritéria mezi sebou a jejím určením se vždy dojde k výsledku, které jednotlivé kritérium má větší váhu než to druhé.

Tabulka 4-2: Párové porovnání kritérií, zdroj: vlastní zpracování

Kritérium	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
K1		0	1	1	1	0	0	1	1	1
K2			1	1	1	0	0	1	1	1
K3				1	1	0	0	0	1	0
K4					0	0	0	0	0	0
K5						1	1	0	1	0
K6							1	0	0	0
K7								0	1	0
K8									1	1
K9										0
K10										

Tabulka 4-3 váhy kritérií, vychází z tabulky 4-2 párového porovnání kritérií. Je zde vidět každé jednotlivé kritérium a jeho počet preferencí, na základě něhož jsou následně určeny váhy kritérií a v konečném důsledku i jeho pořadí od nejdůležitějšího kritéria po to nejméně.

Tabulka 4-3: Váhy kritérií, zdroj: vlastní zpracování

Kritérium	Počet preferencí	Váhy kritérií	Pořadí kritéria
K1	6	8	3
K2	7	10	1
K3	3	3	8
K4	0	1	10
K5	4	4	7
K6	5	6	5
K7	5	5	6
K8	7	9	2
K9	2	2	9
K10	6	7	4

#### 4.1 Charakteristika kritérií

Kapitola charakteristika kritérií popisuje jednotlivá kvantitativní a kvalitativní kritéria. Ta budou hodnocena bodově. Od pěti bodů jako maximum až po jeden bod, představující minimum.

##### Počet zpracovaných finančních analýz:

- **5 bodů** – při práci na vedlejší činnosti, např. ke škole nebo k zaměstnání, spolupracovník zpracuje 10 finančních analýz klientů za měsíc / Při práci na hlavní činnosti, spolupracovník zpracuje 20 finančních analýz klientů za měsíc,
- **4 body** – při práci na vedlejší činnosti, např. ke škole nebo k zaměstnání, spolupracovník zpracuje 8 finančních analýz klientů za měsíc / Při práci na hlavní činnosti, spolupracovník zpracuje 16 finančních analýz klientů za měsíc,
- **3 body** – při práci na vedlejší činnosti, např. ke škole nebo k zaměstnání, spolupracovník zpracuje 6 finančních analýz klientů za měsíc / Při práci na hlavní činnosti, spolupracovník zpracuje 12 finančních analýz klientů za měsíc,

- **2 body** – při práci na vedlejší činnosti, např. ke škole nebo k zaměstnání, spolupracovník zpracuje 4 finanční analýzy klientů za měsíc / Při práci na hlavní činnosti, spolupracovník zpracuje 8 finančních analýz klientů za měsíc,
- **1 bod** – při práci na vedlejší činnosti, např. ke škole nebo k zaměstnání, spolupracovník zpracuje 2 a méně finančních analýz klientů za měsíc / Při práci na hlavní činnosti, spolupracovník zpracuje 4 a méně finančních analýz klientů za měsíc.

#### **Počet nově oslovených spolupracovníků:**

- **5 bodů** – při práci na vedlejší činnosti, např. ke škole nebo k zaměstnání, spolupracovník osloví 5 nových potenciálních spolupracovníků za měsíc / Při práci na hlavní činnosti, spolupracovník osloví 10 nových potenciálních spolupracovníků za měsíc,
- **4 body** – při práci na vedlejší činnosti, např. ke škole nebo k zaměstnání, spolupracovník osloví 4 nové potenciální spolupracovníky za měsíc / Při práci na hlavní činnosti, spolupracovník osloví 8 nových potenciálních spolupracovníků za měsíc,
- **3 body** – při práci na vedlejší činnosti, např. ke škole nebo k zaměstnání, spolupracovník osloví 3 nové potenciální spolupracovníky za měsíc / Při práci na hlavní činnosti, spolupracovník osloví 6 nových potenciálních spolupracovníků za měsíc,
- **2 body** – při práci na vedlejší činnosti, např. ke škole nebo k zaměstnání, spolupracovník osloví 2 nové potenciální spolupracovníky za měsíc / Při práci na hlavní činnosti, spolupracovník osloví 4 nové potenciální spolupracovníky za měsíc,
- **1 bod** – při práci na vedlejší činnosti, např. ke škole nebo k zaměstnání, spolupracovník osloví 1 nebo žádného nového potenciálního spolupracovníka za měsíc / Při práci na hlavní činnosti, spolupracovník osloví 2 a méně nových potenciálních spolupracovníků za měsíc.

#### **Počet nově oslovených klientů:**

- **5 bodů** – při práci na vedlejší činnosti, např. ke škole nebo k zaměstnání, spolupracovník osloví 20 nových potenciálních klientů měsíčně / Při práci

na hlavní činnost, spolupracovník osloví 40 nových potencionálních klientů měsíčně,

- **4 body** – při práci na vedlejší činnost, např. ke škole nebo k zaměstnání, spolupracovník osloví 16 nových potencionálních klientů měsíčně / Při práci na hlavní činnost, spolupracovník osloví 32 nových potencionálních klientů měsíčně,
- **3 body** – při práci na vedlejší činnost, např. ke škole nebo k zaměstnání, spolupracovník osloví 12 nových potencionálních klientů měsíčně / Při práci na hlavní činnost, spolupracovník osloví 24 nových potencionálních klientů měsíčně,
- **2 body** – při práci na vedlejší činnost, např. ke škole nebo k zaměstnání, spolupracovník osloví 8 nových potencionálních klientů měsíčně / Při práci na hlavní činnost, spolupracovník osloví 16 nových potencionálních klientů měsíčně,
- **1 bod** – při práci na vedlejší činnost, např. ke škole nebo k zaměstnání, spolupracovník osloví 4 a méně nových potencionálních klientů měsíčně / Při práci na hlavní činnost, spolupracovník osloví 8 a méně nových potencionálních klientů měsíčně.

#### **Účast na pravidelných setkáních týmu:**

- **5 bodů** – spolupracovník dochází na pravidelné týdenní setkání týmu a jeho účast je 100%,
- **4 body** – spolupracovník dochází na pravidelné týdenní setkání týmu a jeho účast je 75%,
- **3 body** – spolupracovník dochází na pravidelné týdenní setkání týmu a jeho účast je 50%,
- **2 body** – spolupracovník dochází na pravidelné týdenní setkání týmu a jeho účast je 25%,
- **1 bod** – spolupracovník dochází na pravidelné týdenní setkání týmu a jeho účast je 0%.

#### **Odbornost:**

- **5 bodů** – spolupracovník bude pravidelně prozkoušen z odborných znalostí, přičemž jeho znalosti jsou v rozmezí 80-100%,



- **4 body** – spolupracovník bude pravidelně prozkoušen z odborných znalostí, přičemž jeho znalosti jsou v rozmezí 60-80%,
- **3 body** – spolupracovník bude pravidelně prozkoušen z odborných znalostí, přičemž jeho znalosti jsou v rozmezí 40-60%,
- **2 body** – spolupracovník bude pravidelně prozkoušen z odborných znalostí, přičemž jeho znalosti jsou v rozmezí 20-40%,
- **1 bod** – spolupracovník bude pravidelně prozkoušen z odborných znalostí, přičemž jeho znalosti jsou v rozmezí 0-20%.

#### **Samostatnost:**

- **5 bodů** – spolupracovník zvládá zcela sám bez pomoci vedoucího vedení schůzky s klienty a následnou přípravu finančního plánu a posléze i samotný prodej a jeho realizaci,
- **4 body** – spolupracovník zvládá zcela sám bez pomoci vedoucího vedení schůzky s klienty, ale se samotným prodejem a realizací mu pomáhá vedoucí,
- **3 body** – spolupracovník zvládá zcela sám bez pomoci vedoucího vedení schůzky s klienty, ale s následnou přípravou finančního plánu pro klienta a se samotným prodejem a realizací mu pomáhá vedoucí,
- **2 body** – spolupracovník vede schůzku samostatně, ale je kontrolován vedoucím, zda je průběh schůzky v pořádku a následnou přípravou finančního plánu pro klienta včetně samotného prodeje mu pomáhá vedoucí,
- **1 bod** – schůzku za spolupracovníka vede jeho vedoucí, včetně přípravy finančního plánu a následného prodeje s realizací.

#### **Proaktivní přístup:**

- **5 bodů** – spolupracovník čelí všem problémům, dělá maximum pro jejich minimalizaci, nebojí se konfrontace s možnými obtížemi, proaktivně hledá řešení,
- **4 body** – spolupracovník čelí téměř všem problémům, dělá téměř maximum pro jejich řešení, téměř nebojí se konfrontace s možnými obtížemi, proaktivně hledá řešení,
- **3 body** – Spolupracovník čelí jen částečně všem problémům, dělá jen částečně maximum pro jejich řešení, má obavy z konfrontace s možnými obtížemi, ne zcela aktivně hledá možná řešení,

- **2 body** – Spolupracovník nečelí téměř žádnému z problémů, nedělá téměř nic pro jejich řešení, bojí se konfrontace s možnými obtížemi, neaktivně hledá řešení,
- **1 bod** – Spolupracovník nečelí problémům, dělá minimum pro jejich řešení, bojí se konfrontace s možnými obtížemi, neaktivně hledá řešení.

#### **Plánovité jednání:**

- **5 bodů** – spolupracovník umí pracovat se svým časem, dělá vždy jen jednu věc a na tu se plně soustředí a dává do toho maximum, zná priority,
- **4 body** – spolupracovník umí pracovat se svým časem, ale občas dělá více věcí najednou, umí se soustředit, ale občas do toho nedává maximum, zná ovšem priority,
- **3 body** – spolupracovník neumí pracovat se svým časem, pracuje rychle, ne však příliš efektivně, soustředí se jen někdy, jeho maximum je na polovině toho, čeho by mělo být, priority jsou, avšak nemá v nich jasno,
- **2 body** – spolupracovník neumí pracovat se svým časem, je zbrklý, soustředí se jen chvíli, neustále odbíhá, plete si priority,
- **1 bod** - spolupracovník neumí vůbec pracovat se svým časem, dělá vždy spoustu věcí najednou, dělá chyby, neumí se plně soustředit a nepracuje na maximum, nezná priority.

#### **Schopnost řešení problémů:**

- **5 bodů** – spolupracovník se chová za každé situace klidně, nenechá za sebe pracovat emoce, jedná profesionálně, nic ho nerozhodí,
- **4 body** – spolupracovník se chová ve většině situací klidně, nenechá za sebe pracovat emoce, jedná téměř profesionálně, málo kdy se nechá rozhodit,
- **3 body** – spolupracovník za sebe nechá mnohdy mluvit emoce, jedná klidně i impulsivně, jedná profesionálně jen někdy, je to váhavý střelec,
- **2 body** – spolupracovník se nechová klidně, je impulsivní, nechá za sebe mnohdy pracovat emoce, nejedná zcela profesionálně, nestojí zcela pevně na zemi, je zbrklý,
- **1 bod** – spolupracovník se nechová za každé situace klidně, nechá za sebe pracovat emoce, nejedná profesionálně, každá maličkost ho rozhodí.

### **Schopnost týmové práce:**

- **5 bodů** – spolupracovník umí pracovat v týmu, aktivně se podílí na práci pro tým, chová se přátelsky, rozumí jednotlivým oblastem a chápe dělbu práce v týmu,
- **4 body** – spolupracovník umí pracovat v týmu, téměř vždy se aktivně podílí na práci pro tým, chová se téměř vždy přátelsky, rozumí téměř všem oblastem a chápe dělbu práce v týmu,
- **3 body** – spolupracovník umí pracovat v týmu jen příležitostně, jen méně často se aktivně se podílí na práci pro tým, jeho chování je nevyzpytatelné, rozumí jednotlivým oblastem jen mírně a chápe dělbu práce v týmu,
- **2 body** – spolupracovník neumí pracovat v týmu, neaktivně se podílí na práci pro tým, rozumí jednotlivým oblastem, ale nechápe dělbu práce v týmu,
- **1 bod** – spolupracovník neumí pracovat v týmu, neaktivně se podílí na práci pro tým, chová se sobecky, nerozumí jednotlivým oblastem a nechápe dělbu práce v týmu, není týmový hráč.

## **4.2 Hodnocení spolupracovníků**

V následující kapitole budou tři spolupracovníci konkrétně hodnoceni za svůj výkon v daném měsíci.

### **4.2.1 Spolupracovník č. 1**

Spolupracovník č. 1 pracuje na vedlejší činnosti. V prvním kritériu počtu zpracovaných finančních analýz měsíčně, se pohybuje na hodnocení 3, a to z toho důvodu, že vyplnil 6 finančních analýz s novými klienty za měsíc. Jeho počet zpracovaných finančních analýz je průměrný, ale nedostačující. V druhém kritériu počtu oslovených spolupracovníků měsíčně, se pohybuje na hodnocení 2, protože za uplynulý měsíc oslovil ke spolupráci pouze dva spolupracovníky. Počet oslovených nových potenciálních spolupracovníků zaostává pod průměrem, a proto je téměř nevyhovující.

Ve třetím kritériu počtu nových oslovených klientů měsíčně se hodnocení pohybuje opět ve středu hodnocení kritérií, přičemž se jedná o průměr, nikoliv o současný stav, kdy je pořád na čem pracovat. Spolupracovník oslovil 13 nových klientů. Tudíž bodové ohodnocení je na bodě 3. Jeho účast na pravidelných setkáních týmu, se pohybuje nad 75%, což je nadprůměr a ohodnocení tedy spočívá na bodě 4. Do 100% účasti nám i přesto ještě pár procent chybí. V kritériu,

kde se hodnotí odbornost neboli tvrdé dovednosti a fakta, je hodnocení opět nadprůměrné, kde se pohybuje na čísle 4. Nicméně pořád je co zlepšovat.

Jednotlivá hodnocení spolupracovníka č. 1 se dále v jednotlivých kritériích od sebe liší. U kritéria samostatnosti se hodnocení zastavilo na bodové škále od pěti do jedné, přičemž jednička je nejhorší a pětka je nejlepší na čísle 2 a to z prostého důvodu. Spolupracovník sice zvládne vést schůzku sám, ale kontrola při jejím průběhu, dále příprava finančního plánu a posléze jeho prodej je stále na bedrech vedoucího. Další kritérium se zabývá proaktivitou. Spolupracovník č. 1 je ohodnocen třemi body, z důvodu obav z možných řešení, částečně aktivního řešení problémů a nedostačujícího proaktivního jednání.

V kritériu plánování dopředu, je spolupracovník hodnocen, zda umí jednat plánovitě. Zde je spolupracovník opět hodnocen průměrně, a sice bodovým ohodnocením ve výši čísla tři. Neumí příliš pracovat se svým časem, někdy jedná příliš zbrkle a ukvapeně a nemá uspořádány své priority. Předposlední kritérium se zabývá schopností řešit problémy. U tohoto kritéria je hodnocení opět průměrné a zastavilo se na bodovém ohodnocení číslo tři. Spolupracovník někdy jedná emocionálně, někdy profesionálně. Nejedná se o stabilní výkon, nýbrž o neustálé výkyvy. U posledního kritéria je spolupracovník hodnocen nadprůměrně, a sice bodovým ohodnocením číslo 4. Chová se přátelsky, pracuje téměř vždy týmově a chápe dělbu práce v týmu.

#### **4.2.2 Spolupracovník č. 2**

Spolupracovník č. 2 pracuje na vedlejší činnosti. V prvním kritériu počtu zpracovaných finančních analýz měsíčně, se pohybuje na hodnocení počtu bodů 2. Za poslední měsíc řádně vyplnil pouze 4 finanční analýzy s novými klienty. Jeho počet zpracovaných finančních analýz je podprůměrný a nedostačující. Byli to převážně jeho rodinní příslušníci. V druhém kritériu počtu oslovených spolupracovníků měsíčně, se pohybuje hodnocení na hodnotě 1. Spolupracovník neoslovil ani jednoho nového potenciálního spolupracovníka. Počet oslovených nových potenciálních spolupracovníků zcela pokulhává a je pod průměrem. Proto je nevyhovující.

Ve třetím kritériu počtu nových oslovených klientů měsíčně se hodnocení pohybuje opět na hodnotě 1, značící neangažovanost přičemž se jedná o současný

stav, nikoliv průměr. V posledním měsíci oslovil jen jednoho nového potencionálního klienta. To znamená, že v nejbližší době se očekává prudký nárůst, což by spolupracovníka mohlo dostat z červených čísel do černých. Ve čtvrtém kritériu účasti na pravidelném setkání týmu, se pohybuje účast nad 50%, což je průměr a ohodnocení tedy spočívá na trojce. Do 100% účasti nám tedy chybí přesně polovina. V posledním kritériu, kde se hodnotí odbornost neboli tvrdé dovednosti a fakta, je hodnocení nadprůměrné, kde se pohybuje na bodové škále čísla 4, stejně jako u spolupracovníka č. 1. Ovšem nadále je co zlepšovat.

Jednotlivá hodnocení spolupracovníka č. 2 se dále v jednotlivých kritériích od sebe, na rozdíl od spolupracovníka č. 1, příliš neliší. U prvního z dalších kritérií se hodnocení zastavilo na bodové škále od pěti do jedné, přičemž jednička je nejhorší a pětka je nejlepší na čísle dva a to z tohoto důvodu. Spolupracovník sice zvládne vést schůzku sám, ale kontrola při jejím průběhu, dále příprava finančního plánu a posléze jeho prodej je stále na vedoucím. Další kritérium se zabývá proaktivitou. Spolupracovník č. 2 je ohodnocen dvojkou, z důvodu častých obav z možných řešení, neaktivního řešení problémů a nedostačujícího proaktivního jednání.

V dalším, již třetím v pořadí, kritériu, je spolupracovník hodnocen, zda jedná plánovitě či nikoliv. Zde je spolupracovník opět hodnocen podprůměrně. Výsledné hodnocení v tomto bodu je opět číslo dva. Se svým časem umí pracovat jen zřídka kdy, jedná příliš zbrkle a ukvapeně a jeho priority jsou poměrně roztržštěny. Předposlední kritérium se zabývá schopností řešit problémy. Hodnocení tohoto kritéria je průměrné. Zastavilo se na bodě číslo tři. Spolupracovník jedná emocionálně a někdy profesionálně. Nejedná se o stabilní výkon, nýbrž má výkyvy, jenž ho stojí spoustu času. U posledního kritéria je spolupracovník hodnocen průměrně, a sice bodovým ohodnocením číslo tři. Chová se přátelsky, pracuje tak, jak mu to zrovna vyhovuje, tým je pro něj pomůcka, ale zároveň překážka, chápe jen částečně dělbu práce v týmu.

#### **4.2.3 Spolupracovník č. 3**

Spolupracovník č. 3 pracuje na hlavní činnosti. V prvním kritériu počtu zpracovaných finančních analýz měsíčně, se pohybuje na hodnocení počtu bodů 4. Počet zpracovaných analýz za poslední měsíc se zastavil na počtu 16. Jeho počet

zpracovaných finančních analýz je nadprůměrný a dostačující, nicméně jako spolupracovník na hlavní činnost by se rozhodně měl pohybovat ještě výše. V druhém kritériu počtu oslovených spolupracovníků měsíčně, se pohybuje hodnocení na hodnotě 3. Oslovil 7 nových potencionálních spolupracovníků. Jakožto spolupracovník na hlavní činnost je v kritériu počtu oslovených nových potencionálních spolupracovníků průměrný.

Ve třetím kritériu počtu nových oslovených klientů měsíčně se hodnocení ustálilo na hodnotě 5, značící úplnou angažovanost. Oslovil 43 nových klientů. Jedná se však o současný stav, nikoliv průměrný z důvodu začínající spolupráce. Ve čtvrtém kritériu účasti na pravidelném setkání týmu, se pohybuje účast na rovných 100%, což je nadprůměr a ohodnocení tedy spočívá na pětce. V kritériu, kde se hodnotí odbornost neboli tvrdé dovednosti a fakta, je hodnocení podprůměrné, kde se pohybuje na bodové škále čísla 2, kde je opravdu největší prostor pro zlepšení.

Jednotlivá hodnocení spolupracovníka č. 3 v dalších kritériích jsou velice nevyrovnaná a rozhodně je co zlepšovat. Přesto můžeme vidět, že se snaží. U prvního z kritérií se hodnocení zastavilo na bodové škále od pěti do jedné, přičemž jednička je nejhorší a pětka je nejlepší na čísle jedna a to z tohoto důvodu. Za spolupracovníka vede schůzku jeho vedoucí, přičemž je spolupracovník u schůzky přítomen a dělá si potřebné poznámky k celému průběhu schůzky. Dále příprava finančního plánu a posléze jeho prodej je stále na vedoucím. Kritérium se zabývá proaktivitou. Spolupracovník č. 3 je ohodnocen čtyřmi body, a sice z proaktivního přístupu k problémům a jejich snahou o minimalizaci, z důvodu začínající spolupráce se snaha ne vždy potká s realitou.

V dalším kritériu, je spolupracovník hodnocen, zda jedná plánovitě či nikoliv. Zde je spolupracovník č. 3 hodnocen průměrně. Výsledné hodnocení v tomto bodu se zastavilo na trojce. Se svým časem umí pracovat jen někdy, pracuje rychle a ukvapeně, z toho však jen částečně efektivně a v prioritách se ještě hledá. Předposlední kritérium se zabývá schopností řešit problémy. Hodnocení tohoto kritéria je rovněž průměrné. Zastavilo se na bodě číslo tři. Spolupracovník jedná emocionálně a někdy profesionálně. Nejedná se o stabilní výkon, nýbrž má výkyvy, jenž stojí spoustu času. U posledního kritéria je spolupracovník hodnocen

velmi nadprůměrně, a sice bodovým ohodnocením číslo pět. Chová se přátelsky, pracuje aktivně pro tým, tým je pro něj důležitý, chápe dělbu práce.

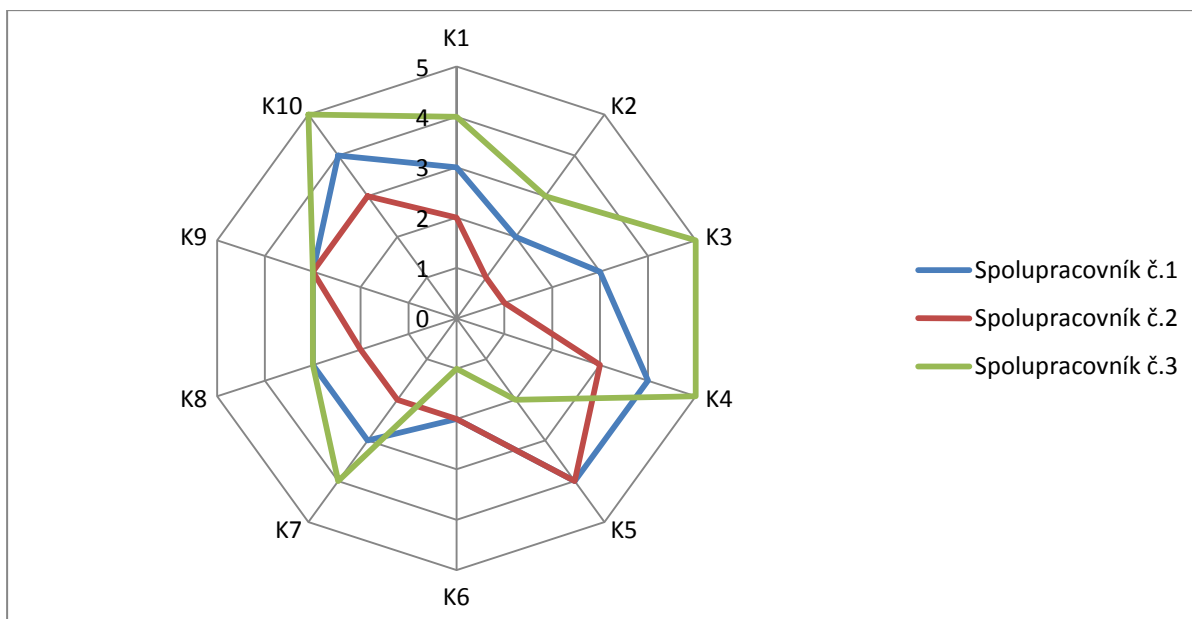
Pro vyjádření hodnocení kritérií u jednotlivých pracovníků byla využita matice absolutních a prostých užitností.

Kritéria jsou v tabulce 4-4, matici absolutních užitností, vyjádřena absolutně v číselné neboli bodové podobě. Kritéria jsou zde maximalizována.

Tabulka 4-4: Matice absolutních užitností, zdroj: vlastní zpracování

<b>Kritéria</b>	<b>Spolupracovník č. 1</b>	<b>Spolupracovník č. 2</b>	<b>Spolupracovník č. 3</b>
<b>K1</b>	6	4	16
<b>K2</b>	2	0	7
<b>K3</b>	13	1	43
<b>K4</b>	4	3	5
<b>K5</b>	4	4	2
<b>K6</b>	2	2	1
<b>K7</b>	3	2	4
<b>K8</b>	3	2	3
<b>K9</b>	3	3	3
<b>K10</b>	4	3	5

V matici absolutních užitností v tabulce 4-4 jsou jednotliví spolupracovníci obodováni dle splněných požadavků v rámci jednotlivých kritérií. V prvních třech kvantitativních kritériích to jsou konkrétní počty finančních analýz, oslovených spolupracovníků a dále nových klientů. V dalších sedmi kritériích se jedná již o bodovací stupnici od 1 do 5 bodů, kdy pět bodů je nejvíce a jeden bod je nejméně.



Obrázek 4-1: Pavučinový graf absolutních užitností, zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku 4-1 pavučinovém grafu absolutních užitností je vidět hrubé srovnání mezi spolupracovníky v jednotlivých kritériích. V následujících grafech budou jednotlivá ohodnocení konkretizována.

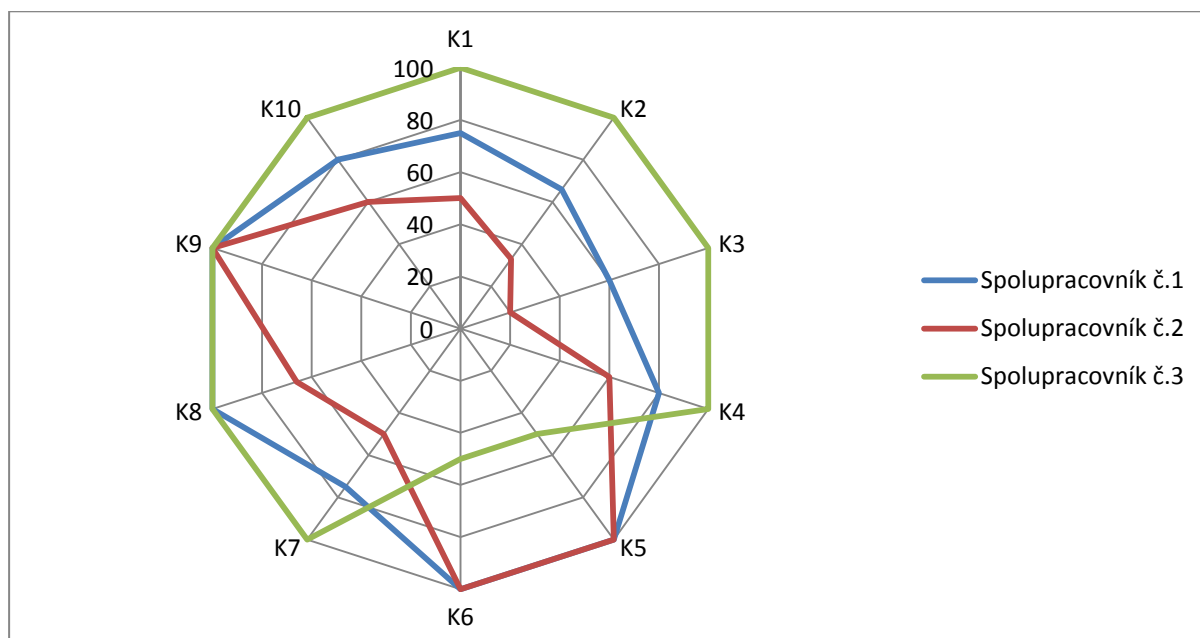
V matici prostých užitností v tabulce 4-5, je číselná podoba jednotek z tabulky 4-4 převedena na jednotnou jednotku. V případě prvních třech kvantitativních kritérií byly vzaty jednotlivé počty a převedeny na body v bodovací stupnici od 1 do 5 bodů, kdy pět bodů je nejvíce a jeden bod je nejméně. Následně byly vzaty všechna kritéria, a které kritérium splňuje nejlépe příslušnou variantu, je ohodnoceno hodnotou 100 a další kritéria s nižší hodnotou se přepočítávají přímou úměrou.



Tabulka 4-5: Matice prostých užitností, vlastní zpracování

Kritéria	Spolupracovník č. 1	Spolupracovník č. 2	Spolupracovník č. 3
K1	75	50	100
K2	66	33	100
K3	60	20	100
K4	80	60	100
K5	100	100	50
K6	100	100	50
K7	75	50	100
K8	100	66	100
K9	100	100	100
K10	80	60	100

V matici prostých užitností v tabulce 4-5 mají již jednotliví spolupracovníci přímou měrou převedené body z tabulky 4-4 matice absolutních užitností na jednotnou jednotku. Jak je vidět, spolupracovník číslo tři má téměř ve všech kritériích nejlepší hodnocení.



Obrázek 4-2: Pavučinový graf prostých užitností, zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku 4-2 pavučinovém grafu prostých užitností lze vidět porovnání spolupracovníků z pohledu jednotlivých kritérií. Hodnoty v grafu jsou přepočítány

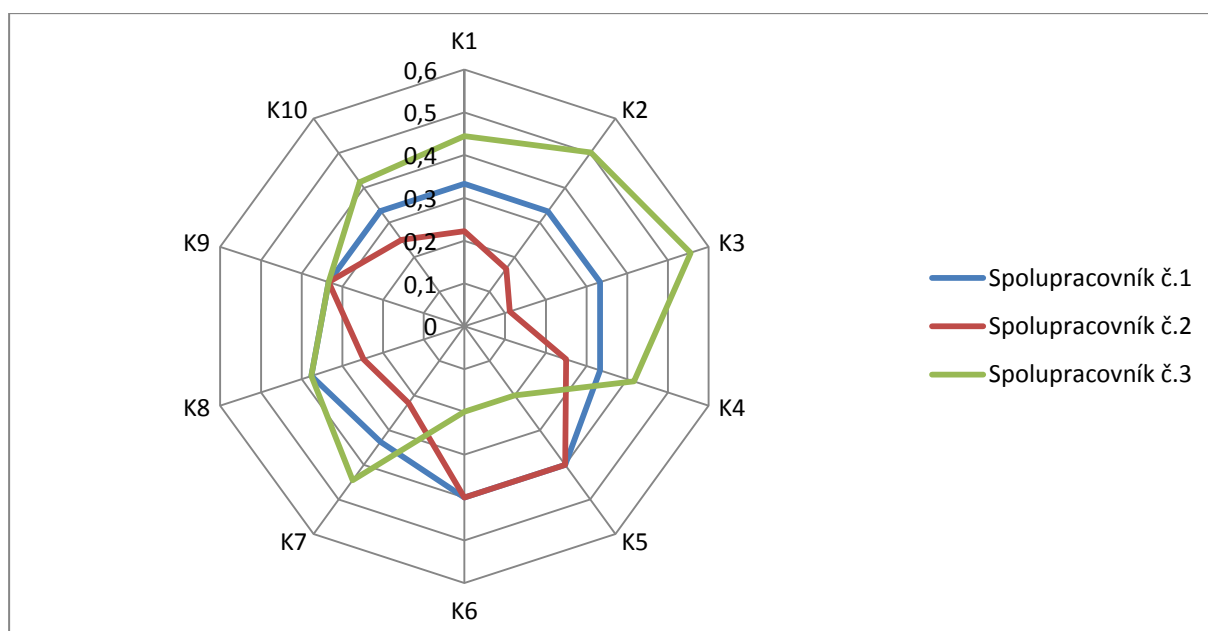
z matice absolutních užitností. V každém kritériu je vybrán jeden spolupracovník, jenž splňuje nejlépe daná kritéria. Na první pohled je vidět, že spolupracovník číslo tři splňuje většinu kritérií.

V matici vážených užitností v tabulce 4-6 vidíme výpočet celkových a relativních užitností jednotlivých variant. Hodnoty vypočtené v matici prostých užitností jsou vynásobeny příslušnými váhami jednotlivých kritérií. Celková užitnost je součet hodnot matice prostých užitností vynásobených váhami jednotlivých kritérií a relativní užitnost je procentní podíl celkové užitnosti na maximum celkové užitnosti.

Tabulka 4-6: Matice vážených užitností, zdroj: vlastní zpracování

Kritéria	Váha	Spolupracovník č. 1	Spolupracovník č. 2	Spolupracovník č. 3	Max
K1	8	600	400	800	800
K2	10	660	330	1000	1000
K3	3	180	60	300	300
K4	1	80	60	100	100
K5	4	400	400	200	400
K6	6	600	600	300	600
K7	5	375	250	500	500
K8	9	900	594	900	900
K9	2	200	200	200	200
K10	7	560	420	700	700
<b>Celková užitnost</b>		4555	3314	5000	5500
<b>Relativní užitnost</b>		35,4%	25,8%	38,9%	
<b>Pořadí</b>		2	3	1	

Z tabulky 4-6 matice vážených užitností také dále vyplývá, že nejlépe hodnoceným spolupracovníkem dle předem daných deseti kritérií je v závislosti na relativní užitnosti spolupracovník číslo tři s 38,9%. Jedná se o spolupracovníka pracující na hlavní činnosti.



Obrázek 4-3: Pavučinový graf vážených užítností, zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku 4-3 pavučinovém grafu vážených užítností vidíme relativní užítlost jednotlivých spolupracovníků. Dohromady tvoří perfektní tým, avšak nejlépe hodnoceným spolupracovníkem dle relativní užítlosti je spolupracovník číslo tři. Tento spolupracovník zpracoval 16 finančních analýz za měsíc, potkal se sedmi novými potencionálními spolupracovníky a oslovil celkem 43 nových klientů.

## 5 Závěr

Odpověď na otázku spravedlivých měřítek v obecném systému hodnocení pracovníků není jednoduchá a nese s sebou spoustu dalších otázek. Tato bakalářská práce však byla zaměřena trochu konkrétněji.

Cílem bakalářské práce bylo zjistit, který ze sledovaných spolupracovníků v síťové organizaci zaměřené na finanční poradenství, dle kompetenčního modelu a dosažené výkonosti v jednotlivých kritériích, splňuje nejlépe všechny předem dané požadavky na něj kladené.

Ze třech vybraných spolupracovníků bylo zjištěno, na základě výsledků vícekritériálního rozhodování a pomocí metody párového porovnání kritérií, že nejlépe hodnoceným spolupracovníkem je člověk pracující v tomto oboru na hlavní činnost. Stalo se tak z důvodu větší angažovanosti do práce a také díky méně povinnostem, jenž by se musel spolupracovník zabývat.

Výsledkem a zároveň radou pro všechny začínající manažery, pracující v síťové organizaci jako finanční poradci, je vyhledávat a dávat práci takovým lidem, jenž se nebojí pustit se do práce s plným nasazením a také těm, kteří mají čistou hlavu se těmito věcmi zabývat.

## Seznam použité literatury

### Odborné knihy:

BAZSOVÁ, B., A. KŘÍŽOVÁ a P. ŘEHÁČEK. *Teorie organizace. Přístupy, metody, nástroje, softwarová podpora*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3790-1.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.

FOTR, J., J. DĚDINA a H. HRŮZOVÁ. *Manažerské rozhodování*. Vyd. 2. upr. a rozš. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-20-3.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

KUBEŠ, M., R. KURNICKÝ a D. SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

PAVLÁK, Miroslav. *Lidské zdroje a fondy EU: Evropský sociální fond jako nástroj spolufinancování projektů v oblasti lidských zdrojů*. Praha: ASPI, 2005. 127 s. ISBN 80-7357-139-0.

ŠAMÁNKOVÁ, Marie. *Lidské potřeby ve zdraví a nemoci: aplikované v ošetrovatelském procesu*. Praha: Grada, 2011. 136 s. ISBN 978-80-247-3223-7.

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

ZONKOVÁ, Zdeňka. *Rozhodování manažera*. Ostrava: VŠB-Technická univerzita, 1995. 99 s. ISBN 80-7078-254-4.

### Elektronické dokumenty a ostatní:

*Slovník pojmů*. 1998-2016 HAVIT, s.r.o.. [online]. 3.3.2016 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pojmy/p288-smlouva-mandatni.aspx>

*Slovníček*. Magdalena Čevelová 2008-2016. [online]. 3.3.2016 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://www.cevelova.cz/slovnicek/>

*Základní informace.* 2014 by OVB Allfinanz, a.s. ČR | All Rights Reserved. [online]. 3.3.2016 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://www.ovb.cz/o-spolecnosti/zakladni-informace.html>

**Ostatní zdroje:**

*Interní materiály*, 1993

## **Seznam zkratek**

Apod. – A podobně

BJ – Bankovní jednotka

BL – Bezirksleiter

BD – Bezirksdirektor

ČR – Česká republika

GST – Geschäftsführer

LD – Landesdirektor

MBO – Management by objectives

MBR – Management by Results

MLM – Multi-level marketing

Např. – Například

PA – Pojišťovací agent

PMI – Philip Morris International

RD – Regionaldirektor

SR – Slovenská republika

Tj. – To je

WPR – Work planning and review

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ве́доміі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

Ve Frýdku-Místku dne 2.5.2016

  
Aleš Rovenský